

Ing. René Schaar

**Erstellen eines Ausbildungsprogramms
zum Projektleiter**

in der Firma Spitzer GesmbH

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich: Wirtschaftswissenschaften

Waisenegg, 2013

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof. Dr. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliografische Beschreibung

Schaar, René:

Erstellen eines Ausbildungsprogramms zum Projektleiter in der Firma Spitzer GesmbH. – 2013. - 96 S. Mittweida, Hochschule (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit 2013.

Referat

Ziel der Diplomarbeit ist es, ein Ausbildungsprogramm zum Projektleiter in der Firma Spitzer GesmbH zu erstellen. Um dies zu ermöglichen werden die notwendigen Ausbildungsinhalte ermittelt und dafür passende Module selektiert bzw. erstellt. Durch die Einführung einer solchen Ausbildungsstrecke sollen sowohl die Motivation und Qualifikation von Mitarbeitern gesteigert werden, als auch eine erhöhte Bindung an das Unternehmen erreicht werden.

Anmerkung

In der vorliegenden Arbeit sind alle Formulierungen zur Bezeichnung von Personen in einem allgemeinen Kontext und als geschlechtsneutral zu verstehen, wobei zur Vereinfachung und für eine gute Lesbarkeit die männliche Form gewählt wurde. Dies schließt jedoch ausdrücklich die weibliche Form mit ein.

Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Beschreibung	II
Referat.....	II
Anmerkung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Aufgabenstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Methodisches Vorgehen.....	2
2 Grundlagen.....	3
2.1 Begriffsdefinitionen.....	3
2.1.1 Personalmanagement	3
2.1.2 Personalbeschaffung	6
2.1.3 Personalentwicklung	8
3 Personalentwicklung in der Theorie	10
3.1 Grundlagen der Personalentwicklung.....	10
3.1.1 Das System der klassischen Personalentwicklung	10
3.1.2 Voraussetzungen für Personalentwicklung	15
3.1.3 Ziele der Personalentwicklung	17
3.2 Maßnahmen der Personalentwicklung	19
3.2.1 Aufbau der Personalentwicklungsmaßnahmen	19
3.2.2 Personalausbildung.....	20
3.2.3 Personalfortbildung	21
3.2.4 Personalweiterbildung.....	22

3.2.5 Personalumschulung.....	23
3.3 <i>Methoden der Personalentwicklung</i>	24
3.3.1 Mitarbeiterbeurteilung.....	24
3.3.2 Potenzialanalyse durch interne Sichtungsrunden	25
3.3.3 Assessment Center	26
3.4 <i>Personalentwicklung im Arbeitsalltag</i>	31
3.4.1 Training into the job.....	32
3.4.2 Training on the job	33
3.4.3 Training off the job	34
3.4.4 Training out of the job	39
4 Erstellen eines Ausbildungsprogramms zum Projektleiter in der Firma Spitzer GesmbH	41
4.1 <i>Die Firma Spitzer GesmbH</i>	41
4.1.1 Firmengeschichte	41
4.1.2 Aufgabenbereiche	42
4.2 <i>Planung - Theorie</i>	45
4.2.1 Erstellen eines ersten Konzepts.....	46
4.2.2 Zusammenstellen einer Arbeitsgruppe.....	50
4.2.3 Personenauswahl für das Ausbildungsprogramm	51
4.3 <i>Konzeptphase</i>	51
4.3.1 Grundüberlegung	52
4.3.2 Erfassen der Ausbildungsinhalte aus Sicht der Mitarbeiter	52
4.3.3 Brainstorming	53
4.3.4 Verwandtschaftsdiagramm.....	58
4.3.5 Auswertung	62
4.4 <i>Spitzer Akademie – Planung Praxis</i>	64
4.4.1 Übersicht	65
4.4.2 Module	67
4.4.3 Weitere Trainings	74
5 Durchführung in der Praxis (Anmerkung: nur kurze Beschreibung, da der zeitliche Verlauf nicht mehr in den Zeitraum der Diplomarbeit fällt) ...	84

6	Schlussbetrachtung	85
	Literaturverzeichnis	VIII
	Eidesstattliche Erklärung	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Optimierung des Leistungsbeitrags der Mitarbeiter.....	4
Abbildung 2: Interne versus externe Personalbeschaffung	7
Abbildung 3: Typische SWOT- Analyse der betrieblichen PE (Stärken & Schwächen)	9
Abbildung 4: Prozessmodel der Personalentwicklung.....	13
Abbildung 5: Inhalte der Aus- und Weiterbildung	20
Abbildung 6: Vorteile von Mitarbeiterkompetenzen	23
Abbildung 7: Methoden der Aus- und Weiterbildung	32
Abbildung 8: Qualifizierungskategorien für Weiterbildung und Seminare.....	37
Abbildung 9: Auszug aus der Kundenliste der Firma Spitzer GesmbH	45
Abbildung 10: Ergebnis Brainstorming Gruppe 1	54
Abbildung 11: Ergebnis Brainstorming Gruppe 2	55
Abbildung 12: Ergebnis Brainstorming Gruppe 3	56
Abbildung 13: Brainstorming Gruppe 3	57
Abbildung 14: Verwandtschaftsdiagramm Gruppe 1	59
Abbildung 15: Verwandtschaftsdiagramm Gruppe 2.....	60
Abbildung 16: Verwandtschaftsdiagramm Gruppe 3.....	61
Abbildung 17: Zusammenfassung Prioritäten Konstrukteur	63
Abbildung 18: Zusammenfassung Prioritäten Projektleiter.....	64
Abbildung 19: Konzept Überblick	66
Abbildung 20: Übersicht Module PM- Lehrgang.....	68

Abkürzungsverzeichnis

AC	= assessment center
Aufl.	= Auflage
bzw.	= beziehungsweise
ca.	= circa
CBT	= computer-based-training
CAD	= computer-aided-design
d.h.	= das heißt
engl.	= Englisch
etc.	= et cetera
evtl.	= eventuell
ff.	= und folgende
FH	= Hochschule
GesmbH	= Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hr.	= Herr
HTL	= Höhere technische Lehranstalt
MA	= Mitarbeiter
PM	= Projektmanager
PL	= Projektleiter
QM	= Qualitätsmanagement
S.	= Seite
TQM	= Total quality management
TÜV	= Technischer Überwachungsverein
usw.	= und so weiter
u.U.	= unter Umständen
vgl.	= vergleiche
WBT	= web-based-training
z.B.	= zum Beispiel

1 Einleitung

Um als Unternehmen im ständigen Vergleich zu anderen Betrieben konkurrenzfähig zu bleiben, bedarf es einer Vielzahl ständiger Verbesserungen. Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess kann und soll in vielen verschiedenen Unternehmensbereichen stattfinden. Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt dabei auf der Personalentwicklung.

1.1 Aufgabenstellung

Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, Gewinnung neuer Mitarbeiter, Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen und Verlust von Know-how, sind die Grundgedanken hinter dem Thema dieser Diplomarbeit. So soll in der Firma Spitzer GesmbH ein Instrument erarbeitet werden, welches sowohl Qualifikation, Akquise, Bindung und Schutz bietet. Die Erstellung und Einführung eines Ausbildungsprogramms für Mitarbeiter erscheint als eine geeignete Lösung um die oben genannten Anforderungen abzudecken.

1.2 Zielsetzung

Eine Einführung eines Ausbildungsprogramms im Rahmen der Personalentwicklung ist das Ziel dieser Diplomarbeit. Um dieses Ziel zu erreichen, werden verschiedene Phasen, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis durchlaufen. Die Hauptaufgaben bestehen dabei darin, Mitarbeiter in die internen Abläufe des Unternehmens einzuführen, ihnen Verantwortung zu übertragen und einen Schulungsplan mit unterschiedlichen Modulen zu erarbeiten, der von den einzelnen Mitarbeitern im Rahmen des Ausbildungsprogramms durchlaufen wird.

1.3 Methodisches Vorgehen

Am Beginn dieser Arbeit steht die Einleitung mit deren Unterpunkten. Anschließend werden die wichtigsten Begriffe in Punkt 2 definiert. Die nachfolgenden drei Punkte sind jene, in denen es direkt um die Personalentwicklung geht. Beginnend mit Punkt 3, in dem zunächst die Grundlagen der Personalentwicklung erklärt werden um danach Schritt für Schritt zum Punkt 3.1.3 Ziele der Personalentwicklung zu gelangen. Im darauf folgenden Gliederungspunkt 3.2 geht es um die Maßnahmen der Personalentwicklung und deren Aufbau. Als nächstes folgen die Punkte 3.2 und 3.3 deren Inhalt die Methoden der Personalentwicklung bzw. die Personalentwicklung im Arbeitsalltag sind. Im Kapitel 4 beginnt der praxisbezogene Teil dieser Diplomarbeit. Hier wird zunächst ein kurzer Überblick über die Firma Spitzer GesmbH und deren Geschichte gegeben, um dann in die eigentliche Aufgabenstellung dieser Diplomarbeit überzugehen. Diese beginnt mit der theoretischen Planung in Punkt 4.2 und dessen Unterpunkte. Im nachfolgenden Gliederungspunkt werden die Konzeptphase und deren Grundüberlegungen beschrieben. In Punkt 4.4 sehen wir dann die praktische Planung der so genannten „Spitzer Akademie“, begonnen mit einer kurzen Übersicht und anschließender Erklärung der Module und Trainings. Gliederungspunkt 5 besteht nur aus einer kurzen Anmerkung, da der zeitliche Verlauf nicht mehr in den Zeitraum der Diplomarbeit fällt. Abschließend wird im letzten Punkt dieser Diplomarbeit eine Schlussbetrachtung erfolgen, und schlussendlich über den Inhalt dieser Arbeit resümiert.

2 Grundlagen

Im Kapitel Grundlagen werden Begriffe und Themengebiete definiert und erläutert, welche den Grundstock dieser Diplomarbeit bilden.

2.1 Begriffsdefinitionen

2.1.1 Personalmanagement

Als Personalmanagement kann die Gesamtheit mitarbeiterbezogener Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben in einem Unternehmen angesehen werden. Untersucht wird hierbei, unter welchen Bedingungen Personal in Unternehmen eingesetzt wird. Wichtig ist es, sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter als auch denen des Unternehmens nachzukommen. Hieraus ergibt sich ein Zielkonstrukt aus vier verschiedenen Einzelzielen. Diese werden im Anschluss kurz erläutert.

Ökonomische Ziele betonen die Sicht der Kapitalgeber, mit dem Hauptaugenmerk auf Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Gewinn. Um dies zu realisieren, streben Unternehmen in der konkreten Umsetzung in erster Linie nach langfristiger Gewinnmaximierung oder Kostenminimierung. Hierbei wird die menschliche Arbeitskraft als Produktionsfaktor verstanden und soll in Kombination mit den anderen Produktionsfaktoren für eine möglichst hohe Effizienz beim Einsatz der Humanressourcen sorgen.¹ In der folgenden Abbildung wird dargestellt, mit welchem Verhalten Mitarbeiter zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele beitragen können.

¹ Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S.1 ff.

Optimierung des Leistungsbeitrags der Mitarbeiter durch die ...	
... Bereitschaft zu: <ul style="list-style-type: none"> • Sparsamem Verbrauch von Werkstoffen, Hilfsstoffen und Energie • Schonung und Pflege betrieblicher Einrichtungen, Anlagen und Geräte • Abgabe von Rationalisierungs- und Verbesserungsvorschlägen • Einhaltung vorgegebener Termine • Kooperation und Hilfsbereitschaft gegenüber Mitarbeitern und Arbeitsgruppen • Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit bezüglich übernommener Rechte und Pflichten • Weitergabe von Informationen und Know How • Loyalität gegenüber Betrieb und Vorgesetzten • Weiterbildung auf den neuesten Stand beruflichen Wissens • Selbstständiger Bewältigung unvorhersehbarer Schwierigkeiten 	... Vermeidung von: <ul style="list-style-type: none"> • Unberechtigten Fehlzeiten • Betrieblich unerwünschtem Arbeitsplatzwechsel • Gefährdung von Personen und Sachen • Leerlauf und Wartezeiten bei Personen und Betriebsmitteln • Vergeudung von Arbeitszeit • Diebstahl von Gütern und geistigem Eigentum anderer Mitarbeiter • Auseinandersetzungen, die den Arbeitsfrieden stören • Mangelnder Arbeitsdisziplin und Unpünktlichkeit

Abbildung 1: Optimierung des Leistungsbeitrags der Mitarbeiter²

Bei den ökologischen Zielen steht die Umweltverträglichkeit der Produkte, bestehend aus Herstellung, Vertrieb und Entsorgung nach ökologischen Maßstäben im Mittelpunkt, wobei hier noch einmal besonderes Augenmerk auf die effiziente und Ressourcen schonende Nutzung von Energie und Rohstoffen gelegt wird. Hieraus kann ein Zielkonflikt zwischen ökonomischen und ökologischen Zielen entstehen. Etwa dadurch, dass ökologische Zielbeiträge für die Entstehung relativ hoher Produktionskosten verantwortlich sein können. Daraus kann resultieren, dass eine Reduktion der Personalkosten die einzige adäquate Möglichkeit bietet, die Rentabilität eines Unternehmens aufrecht zu erhalten.

Soziale Ziele umfassen die Erreichung bestmöglicher Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang gibt es mittelbare und unmittelbare Faktoren. Als mittelbare Besserung der Arbeitsumstände eines Mitarbeiters

kann zum Beispiel ein sicherer Arbeitsplatz oder eine leistungsgerechte Entlohnung bezeichnet werden. Unmittelbar lassen sich dagegen Arbeitsumstände durch einen mitarbeitergerechten Arbeitsplatz (z.B. familienfreundlich) gestalten, oder auch durch die Optimierung von Arbeitsinhalten.

Ob eher mittelbare oder unmittelbare Faktoren von einem Mitarbeiter fokussiert werden, ist von vornherein nicht eindeutig zu beantworten, da sich die Bedürfnisse von einem Berufsanfänger und einem schon länger im Beruf tätigen Mitarbeiter unterscheiden und verändern.

Hierbei ist zu bemerken, dass ökonomische und auch ökologische Ziele den sozialen Zielen teilweise konträr gegenüberstehen.

Individuelle Ziele ordnen auf Basis eines jeden einzelnen Mitarbeiters soziale Ziele neu ein bzw. greifen Aspekte auf, die nicht zum sozialen Zielgeflecht gehören.

Ein Beispiel hierfür könnte daraus bestehen, im eigenen Arbeitsumfeld immer Meinungsführer sein zu wollen. Hierbei würde die Gefahr eines Konfliktes mit sozialen und auch ökonomischen Zielen bestehen. Die Verantwortung des Unternehmens liegt hierbei darauf, egoistisches Verhalten zu erkennen und diesem entgegenzuwirken. Je nachdem, um welche Protagonisten es sich handelt, sind die Bedürfnisse und auch Ziele unterschiedlich.

Dies wird kurz an den Beispielen der Geschäftsführung und des Betriebsrates dargestellt.

Die Ziele der Geschäftsführung sind primär wirtschaftlich ausgerichtet. Die Unterstellung, die Geschäftsführung würde rein ökonomische Ziele verfolgen, wäre jedoch nicht richtig, zumal die Erfüllung eines Mindestmaßes an ökologischen und sozialen Zielen oft die Grundvoraussetzung dafür ist, ambitioniert ökonomische Ziele zu erreichen.

Im Falle des Betriebsrates sind die primären Ziele die Mitbestimmung und Durchsetzung sozialer Mitarbeiterziele. Nichts desto trotz ist auch der Betriebsrat an einer stabilen ökonomischen Situation des Unternehmens interessiert,

² Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S.2

welche wiederum die Grundvoraussetzung für die Verfolgung und Förderung sozialer Ziele im Unternehmen ist.³

2.1.2 Personalbeschaffung

Personalbeschaffung bedeutet, dass das im Rahmen der Personalbedarfsplanung ermittelte, nötige Personal, rechtzeitig zur Verfügung steht.

Hierbei kann man grundsätzlich zwischen Innen- und Außenmarkt unterscheiden.

Beschaffung am Innenmarkt bedeutet, dass neue Stellen durch bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter besetzt werden.

Von der Beschaffung am Außenmarkt spricht man, wenn eine neu geschaffene Stelle, durch die Anwerbung neuer Mitarbeiter von außen besetzt wird.

Beispiele für die innerbetriebliche Personalbeschaffung wären z.B. Versetzungen oder auch interne Stellenausschreibungen.

Die Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung wären unter anderem die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit oder auch die Beschaffung über Zeitarbeitsunternehmen.⁴

In der folgenden Abbildung werden die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Beschaffungswege dargestellt.

³ Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S.3 ff.

⁴ Vgl. Tiedtke, Döring, Döring, Harmgardt, 2007, S.370 ff

innerbetrieblich		außerbetrieblich	
Personalbeschaffung			
Vorteile	<ul style="list-style-type: none">- Motivationswirkung- Aufstiegschancen- Bindung an das Unternehmen- geringe Beschaffungskosten- Kenntnis des Managements- geringeres Risiko- betriebliches Budgetniveau wird eingehalten- Geschwindigkeit- Transparenz für Management- Stellen für Nachwuchs werden frei	<ul style="list-style-type: none">- keine internen Aufstiegschancen→ Demotivation- hohe Beschaffungskosten- Katze im Sack→ Risiko (Probezeit)- höhere Gehaltsvorstellungen des Wechselnden- zeitaufwendig- Spannung im alten Management- Blockierung für Nachwuchs	Nachteile
Nachteile	<ul style="list-style-type: none">- geringe Auswahl- Betriebsblindheit- Personalbedarf nur verlagert (quantitativ nicht gelöst)- Fortbildungsnotwendigkeit zur Lösung qualitativen Bedarfs→ Fortbildungskosten	<ul style="list-style-type: none">- breite Auswahl- neue Person bringt neue Impulse- Personalbedarf wird quantitativ direkt gelöst- qualitativer Bedarf wird direkt gelöst	Vorteile

Abbildung 2: Interne versus externe Personalbeschaffung⁵

Zur Personalbeschaffung gehört auch die Personalauswahl. Hierbei kann sich ein Problem ergeben und zwar, dass ein höheres Bewerbungsaufkommen erzielt wird, als es Bedarf gibt.

Sollte dies geschehen, sind aus der Menge diejenigen Bewerber auszuwählen, deren Qualifikationsprofil die meiste Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil aufweist.

Dieses Qualifikationsprofil ist jedoch, im Gegensatz zu internen Bewerbern, bei der externen Personalbeschaffung meistens weitgehend unbekannt.

Um sich hier einen objektiven Überblick zu verschaffen, wird eine so genannte Eignungsanalyse hinsichtlich der fachlichen und sozialen Fähigkeiten der Bewerber durchgeführt.

⁵ Vgl. Bühner, 2005, S.70

Als Bezugsgröße dienen hierbei die in der Stellenbeschreibung festgelegten Anforderungen.⁶

2.1.3 Personalentwicklung

Aufgabe der Personalentwicklung ist es, die Fähigkeiten der Mitarbeiter in einer Art und Weise zu fördern, sodass Mitarbeiter ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können, und ihre Qualifikationen den gestellten Anforderungen entsprechen.

Hierbei kann man die Personalentwicklung in zwei Hauptbereiche unterteilen. Zum Ersten die Laufbahn- oder Karriereplanung und zum Zweiten die Personalaus- und Weiterbildung.

Bei der Laufbahn- oder Karriereplanung wird der zeitliche, örtliche und aufgabenbezogene Einsatz für einen bestimmten Zweck festgelegt.

Im Falle der Personalaus- und Weiterbildung werden Maßnahmen festgelegt, welche die Mitarbeiter auf gegenwärtige und zukünftige Aufgaben vorbereiten sollen.

Der Personalentwicklung wird im Rahmen der Personalpolitik eine große Bedeutung beigemessen.⁷

In der folgenden Abbildung wird eine typische Stärken- Schwächenanalyse der betrieblichen Personalentwicklung veranschaulicht.

⁶ Vgl. Bühner, 2005, S.74

⁷ Vgl. Thommen, Achleitner, 2012, S.803

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Große Vielfalt an PE-Instrumenten • Bewusstsein für die Bedeutung von PE in den Unternehmen vorhanden • PE-Know-how in den Konzernunternehmen und bei größeren Mittelständlern gut ausgeprägt • PE unterhält etablierte interne Kundenbeziehungen zu den Führungskräften • Gutes Kundenfeedback bei den Aspekten Servicequalität, Kunden- und Bedarfsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Messbarkeit der Programme, Tools und eigenen Effizienz • Wenig Vernetzung der PE-Instrumente • Zu komplizierte Instrumente • Ein eigener Strategieprozess fehlt • Mangel an unternehmensstrategischen Kompetenzmodellen • Opportunismus und fehlende Langfristigkeit • Geringes PE-Know-how in kleineren Unternehmen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz von PE als Erfolgsfaktor • Ganzheitliche Sicht der Unternehmensentwicklung • Akzeptanz der PE-Steuerungsmodelle und der Wirksamkeitsketten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostensensibilität und Verschärfung von Input-Output-Relation • Personalqualitäten und Kompetenzprofilierung in HR • Virtualisierung und Outsourcing von HR-Prozessen/Instrumenten

Abbildung 3: Typische SWOT- Analyse der betrieblichen PE (Stärken & Schwächen)⁸

⁸ Vgl. Meifert, 2010, S.5

3 Personalentwicklung in der Theorie

In diesem Kapitel, Personalentwicklung in der Theorie, wird erörtert wie die Personalentwicklung grundsätzlich aufgebaut ist.

Diese stellt auch den Kern zum Thema dieser Diplomarbeit dar, da das Erstellen eines Ausbildungsprogramms zweifelsohne unter den Begriff der Personalentwicklung fällt.

Dazu werden die Grundlagen der Personalentwicklung dargestellt und das System der klassischen Personalentwicklung behandelt.

Abschließend werden in diesem Kapitel noch die Voraussetzungen bzw. Ziele der Personalentwicklung betrachtet.

3.1 Grundlagen der Personalentwicklung

Wichtig hierbei ist, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter dahingehend gelenkt und gefördert werden, dass ihre Qualifikationen, den an sie gestellten Anforderung entsprechen

3.1.1 Das System der klassischen Personalentwicklung

Durch die zunehmende Bedeutung der Personalentwicklung in den letzten 25 Jahren, hat diese sich zu einem wichtigen Bestandteil innerhalb des Personalmanagements entwickelt.

Vor einigen Jahren noch, als rein unternehmensbezogene Erfordernisse beschrieben, behandelt die Personalentwicklung mittlerweile auch die Bedürfnisse und Vorstellungen der Mitarbeiter und ist somit bei weitem mehr, als nur einfache Aus- und Weiterbildung.

Darauf bedacht, Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen zu qualifizieren kann die Personalentwicklung nur auf der Grundlage einer guten Entwicklungsplanung erfolgreich sein.

Grundsätzlich könnte man sagen, die Personalentwicklung ist eine Form menschlichen Verhaltens, bei der die Erweiterung, Vertiefung und Vermittlung neuer Qualifikationen im Vordergrund stehen.

Die klassische Personalentwicklung kann man auch mit betrieblicher Bildung in Einklang bringen.⁹

Wie bereits vorhin schon erwähnt, lässt sich die Personalentwicklung in Bereiche unterteilen. Diese sind Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung.

Grundsätzlich kann man sagen, dass bei der Personalentwicklung durch die Analyse von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen von Mitarbeitern, ermittelt wird ob Entwicklungsbedarf besteht.

Hat man dies ermittelt, gilt es das Entwicklungspotenzial und –volumen festzustellen.

Danach können Entwicklungskandidaten gewählt und Entwicklungsmaßnahmen festgelegt werden. Nach diesen Schritten, werden ständige Entwicklungskontrollen durchgeführt, um die Prozesse zu verbessern und zu optimieren.¹⁰

Nachfolgend werden also die Kernelemente der Personalentwicklung erörtert. Diese sind die berufliche Handlungskompetenz bzw. Schlüsselqualifikationen und deren systematische Förderung.

Als berufliche Handlungskompetenz bezeichnet man das Vermögen einer Person, mittels Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellung und Motivation, Herausforderungen und Aufgaben selbstorganisiert zu bewältigen.

Unter Schlüsselqualifikation, sollen in diesem Zusammenhang Facetten der beruflichen Handlungskompetenz verstanden werden, die zur Erreichung der Unternehmensziele erfolgsentscheidend sind.

Diese Facetten der beruflichen Handlungskompetenz lassen sich in folgende Kompetenzfelder unterteilen.

⁹ Vgl. Russel, 2005, S.2

¹⁰ Vgl. Gutmann, Klose, 2005, S.6 ff.

- Fachkompetenz: spezifische Fertigkeiten und Fachkenntnisse, zur Bewältigung klar gestellter Aufgaben
- Methodenkompetenz: flexible allgemeine Planungs- und Entscheidungsfähigkeiten, die zur selbständigen Bewältigung neuer und komplexer Aufgaben dienen
- Sozialkompetenz: kommunikative und kooperative Fähigkeiten und Fertigkeiten, zur Bewältigung individueller und gemeinsamer Ziele, in einer sozialen Interaktionssituation, welche auf Akzeptanz basieren.
- Selbst- oder Personalkompetenz: beruflich relevante Einstellungen sowie Werterhaltungen und persönlichkeitsbezogene Dispositionen, die die berufliche Selbstreflexion und die motivationale und emotionale Steuerung des beruflichen Handelns beeinflussen.

Bei der systematischen Förderung kann zwischen zwei so genannten Lernumwelten unterschieden werden. Der formalen und der informellen Lernumwelt.

Bei informellen Lernumwelten, finden Lernprozesse zufällig statt oder gehen auf die Initiative des Lernenden selbst zurück.

Zum Beispiel stellt die tägliche Arbeitsumwelt ein informelles Lernfeld dar, in dem Mitarbeiter aus Erfolgen und Misserfolgen lernen bzw. selbstständig nach Informationen suchen (bei erfahrenen Arbeitskollegen die beobachtet werden oder bei der Bitte um Hilfestellung durch Vorgesetzte).

Anders als informelle Lernumwelten sind formale Lernumwelten systematisch gestaltet.

Diese werden nach bestimmten Lehr- und Lernprinzipien und eindeutig definierten Lernzielen arrangiert.

Die Festlegung dieser Lernziele folgt einem festgestellten Lernbedarf und die Lehr- und Lernprozesse werden laufend kontrolliert und ihre Erfolge systematisch evaluiert.¹¹

In der nachfolgenden Abbildung werden Bausteine der Personalentwicklung im Sinne von systematischer Förderung beruflicher Handlungskompetenzen dargestellt.

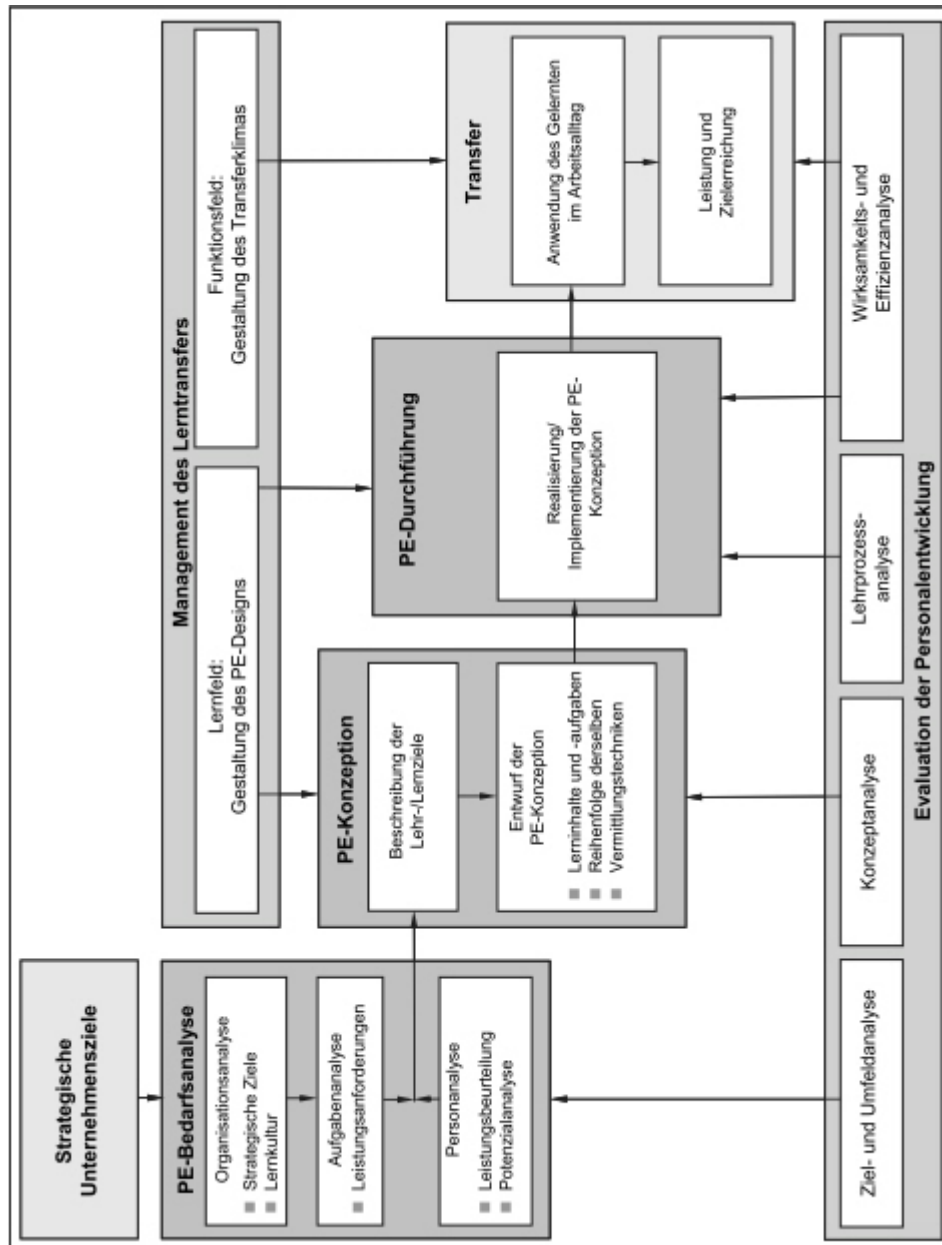


Abbildung 4: Prozessmodell der Personalentwicklung¹²

¹¹ Vgl. Solga, Ryschka, Mattenklott, 2011, S.20 ff.

¹² Vgl. Solga, Ryschka, Mattenklott, 2011, S.24

Wichtig hierbei erscheint vor allem die Personalentwicklungs- Bedarfsanalyse.

Die Personalentwicklungs- Bedarfsanalyse setzt sich aus Organisationsanalyse, Aufgabenanalyse und Personenanalyse zusammen.

Bei der Organisationsanalyse wird die Grundsatzfrage geklärt, wie der Organisationskontext für die Personalentwicklungsmaßnahmen, man könnte auch sagen der Trainingsbedarf, aussehen soll.

Im Zusammenhang mit dem Trainingsbedarf müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche kurz- und langfristigen Ziele verfolgt das Unternehmen und mit welcher Strategie sollen diese erreicht werden?
- Herrscht Kompatibilität zwischen dem vorgesehenen Training und der Strategie?
- Welcher Trainingsbedarf ergibt sich aus der Strategie?
- Werden Trends und Entwicklungen diesen Trainingsbedarf beeinflussen?

Durch die Strategie wird beeinflusst ob, wie und welche Art von Training angeboten wird und auch wie viel finanzielle Mittel dafür zur Verfügung stehen.

Zu ermitteln, welches Wissen, welche Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen für eine bestimmte Tätigkeit erforderlich sind, ist der Inhalt der Aufgabenanalyse.

Hierbei wird die gesamte Arbeitstätigkeit in einzelne Aufgaben untergliedert und mögliche Inhalte eines Trainings abgeleitet.

Die dazu benötigten Informationen sollten immer von den Personen eingeholt werden, die sich am besten mit dem Arbeitsplatz auskennen.

Nach Möglichkeit, sollten während der gesamten Aufgabenanalyse mehrere Erhebungsmethoden miteinander kombiniert werden um die Aussagekraft und Gültigkeit der Ergebnisse zu optimieren.

Die Aufgabenbeschreibungen müssen dann in eine Auflistung von Kompetenzen übersetzt werden. Meist wird versucht Kompetenzen durch Interviews, Beobachtungen und Fragebögen zu identifizieren.

Bei der Personalanalyse wird dann ermittelt, welche Personen für ein Training in Frage kommen bzw. ein Training benötigen.

Sie orientiert sich an folgenden Fragen:

- Welche Kompetenzen haben die Mitarbeiter?
- Welche für den Job entscheidenden Kompetenzen fehlen ihnen?
- Haben sie die grundsätzlich geforderten Fertigkeiten um den Job zu erledigen und ein Training zu durchlaufen?
- Welche Leistungen erbringen die Mitarbeiter?
- Ist die Leistung stark genug?
- Verändern sich die Anforderungen des Arbeitsplatzes?
- Sind sich die Mitarbeiter über die Leistungsziele im Klaren?
- Erhalten sie regelmäßiges Feedback?

Jährliche Leistungsbeurteilungen, eigene Aussagen der Mitarbeiter sowie Informationen aus der Personalauswahl geben Aufschluss über die Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeiter.

Zur Personalanalyse kann auch eine demografische Analyse gehören, die den speziellen Trainingsbedarf unterschiedlicher demografischer Gruppen betrachtet.

Beispiele hierfür sind der Trainingsbedarf von Frauen, Männern oder auch Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen.

Nur durch die Kombination der drei Analyseebenen lässt sich ein vollständiges Bild des Kompetenzentwicklungsbedarfs einer Organisation feststellen.¹³

3.1.2 Voraussetzungen für Personalentwicklung

Personalentwicklung sollte nicht isoliert betrachtet werden, sondern in die Strategie eines Unternehmens eingebettet werden.

¹³ Vgl Kauffeld, Grote, 2011, S.119 ff.

Ausrichten sollte man sie hierbei nach den Visionen und Werten des Unternehmens.

Sie gilt somit als dienendes und unterstützendes Instrument der Unternehmensführung, wobei auch die von der Personalentwicklung betroffenen Nutznießer einen persönlichen Vorteil darin sehen sollen.

Dies sollte man bei der Planung auf jeden Fall berücksichtigen, ansonsten können Motivation und Engagement der betroffenen Personen unter der fehlenden Planung leiden. Grundsätzlich sollte sich Personalentwicklung nach dem Win-win-Prinzip ausrichten. Personalentwicklung gilt auch als vorausschauendes und Zukunft gestaltendes Element.

Sozusagen als „Zwischenergebnis“ wird festgehalten, dass Personalentwicklung systematisch geplant sein muss und individuell oder zielgruppenspezifisch durchgeführt werden soll.

Gegenwarts- und zukunftsorientiert muss sie die Interessen der Mitarbeiter und Führungskräfte einbeziehen. Voraussetzung für erfolgreiche Personalentwicklung ist, nicht ausschließlich Schwächen und Defizite erfolgreich beseitigen zu wollen, sondern sich auch auf besondere Stärken und Fähigkeiten zu konzentrieren. Hier können gewünschte Effekte am schnellsten und erfolgreichsten erzielt werden.

Unternehmenserfolg und hohe Mitarbeiterzufriedenheit sind am besten zu erreichen, wenn besondere Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter, die auch im Bereich soziale Kompetenzen liegen können, erkannt, analysiert und gefördert werden. Hierdurch kann etwas nahezu selbstverständliches bewirkt werden, nämlich der Einklang des Eignungsprofils des Mitarbeiters mit dem Anforderungsprofil der Stelle.

Um erfolgreich klassische und auch neue innovative Personalentwicklung zu betreiben, soll man nicht von Richtig oder Falsch und Entweder-oder sprechen, sondern von Sowohl-als-auch. Effektive, gegenwarts- und zukunftsorientierte Personalentwicklung bedient sich unterschiedlichster Werkzeuge. Ein paar davon zeigen die nachfolgenden Punkte dieser Arbeit. Diese Tools müssen den Anforderungen und unterschiedlichen betrieblichen Situationen gerecht werden.

Wichtig ist hierbei, dass die Mitarbeiter erkennen, dass eine positive Einstellung der Personalentwicklung gegenüber, maßgeblich zu deren Erfolg beiträgt.

- Systematik statt Improvisation: Personalentwicklung darf nicht erst einsetzen, wenn schon ein Problem vorliegt, sondern muss langfristig geplant und vorausschauend gestaltet sein.
- Leistung statt Dienstzugehörigkeit: Bei Beförderungen und Karriereplanungen zählen erkannte Potenziale und erbrachte Leistungen, nicht die Dienstjahre.
- Leistung statt einmal erworbener Qualifikation: Dieses Prinzip ist selbst erklärend, stellt aber immer wieder Probleme dar.
- Personalentwicklung ist vorwiegend Lernen am Arbeitsplatz: Interne und externe Seminare sind unverzichtbare Bestandteile der Personalentwicklung. Der eigentliche Prozess vollzieht sich jedoch durch die Arbeit selbst. Die optimalen Bedingungen und Voraussetzungen für diesen Lernprozess zu schaffen, ist wiederum Aufgabe der Personalentwicklung.¹⁴

3.1.3 Ziele der Personalentwicklung

Die Ziele der Personalentwicklung sind sehr vielfältig. Auf personenbezogener Ebene kann man folgende als Überbegriffe nennen:

- Vorbereitung von Mitarbeitern auf zukünftige Aufgaben
- Anpassung von Qualifikationen zur Bewältigung bestehender Aufgaben

Hieraus sollen Mitarbeiter motiviert und zufrieden gestellt werden und auf Basis der Personalentwicklung erfahren, dass sich ihre Qualifikationen weiterentwickeln können.

¹⁴ Vgl. Flato, Reinbold- Scheible, 2006, S.14 ff.

Unter die unternehmensbezogenen Ziele fallen:

- Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze durch erfolgreiche Aufgabenbewältigung und Fehlerminimierung
- Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze durch motivierte und zufriedene Mitarbeiter

Die Ziele der Personalentwicklung können natürlich auch deutlich konkreter formuliert werden.¹⁵

Neben den unternehmensbezogenen und personenbezogenen Zielen gibt es auch noch eine Reihe weiterer Ziele.

- Verbesserung der Arbeitswelt: Hier liegt die Aufgabe der Personalentwicklung darin, eine Unternehmenskultur zu entwickeln. Durch Schaffung von Unternehmensleitbildern können Verhaltensweisen und Wertvorstellungen von Mitarbeitern und die Unternehmensstrategie aufeinander abgestimmt werden. Erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen, verbesserte Handlungsorientierung und engagierte Selbstorganisation der Mitarbeiter sollen hierdurch erreicht werden.
- Erhöhung der Mitarbeiterbereitschaft zu Neuerungen: Personalentwicklung soll nicht nur Fähigkeiten entwickeln, erweitern und erhalten, sondern auch die Einstellungen und Wertvorstellungen von Mitarbeitern formen. Hieraus leitet sich das Ziel ab, dass Mitarbeiter Veränderungen nicht als etwas Unangenehmes ansehen, sondern als Chance wahrnehmen.
- Lernen zu Lernen: Neben der Bereitschaft der Mitarbeiter Neuerungen positiv gegenüberzutreten liegt ein bisher zu wenig entwickelter Schwerpunkt der Personalentwicklungsarbeit darin, die Mitarbeiter in Organisationen zu lehren wie man lernt. Die Mitarbeiter müssen verstärkt lernen wie man lernt, denn diese Fähigkeit ist von großer Bedeutung bei der Bewältigung zukünftiger Aufgaben.¹⁶

¹⁵ Vgl. Hoffmann, Loffing, Splietker, 2006, S.16

3.2 Maßnahmen der Personalentwicklung

3.2.1 Aufbau der Personalentwicklungsmaßnahmen

Im Punkt 3.2. und dessen Unterpunkten werden die Maßnahmen und der Aufbau der Personalentwicklung betrachtet. Darunter fallen Personalaus- und Weiter- und Fortbildung, Personalweiterbildung und Personalumschulung.

Personalaus- und Weiter- und Fortbildung ist immer dann erforderlich, wenn bestehende oder zukünftige Diskrepanzen zwischen Anforderungen und Eignung der Mitarbeiter nicht durch Personalbeschaffung ausgeglichen werden können. Hier kann man eine Unterteilung in drei Ebenen machen.

Vordergründig steht die Vermittlung von Fachwissen, welches Wissen über die Unternehmung und deren Umwelt, sowie bestimmte betriebswirtschaftliche und technische Funktionen, Prozesse und Methoden beinhaltet.

Die Erweiterung von Fähigkeiten ist schon etwas schwieriger umzusetzen als die Vermittlung von Fachwissen. Hierzu erforderlich ist nicht nur das Verständnis verschiedener Zusammenhänge, sondern auch deren praktische Anwendung.

Am schwierigsten gestaltet sich jedoch die Bildung neuer Einstellungen, wie etwa Entwicklung von Toleranz gegenüber abweichenden Meinungen und Offenheit gegenüber neuen Technologien, wissenschaftlichen Erkenntnissen und sozialen Veränderungen.

Im Gegensatz zur Vermittlung von Fachwissen, welche relativ kurzfristig vollzogen werden kann, erfordert die Erweiterung von Fähigkeiten meist mehr Zeitaufwand. Am meisten Zeit erfordert jedoch die Bildung neuer Einstellungen, da

¹⁶ Vgl. Jung, 2006, S.937

diese meist tief in der Persönlichkeit des Individuums verankert sind, vor allem bei älteren und erfahrenen Personen.

In der folgenden Abbildung wird ein Überblick von Inhalten der Aus- und Weiterbildung gegeben.

Vermittlung von Fachwissen (<i>knowledge</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen über die Unternehmung (z.B. Produkte, Prozesse) und ihre Umwelt (z.B. Zulieferer, Wettbewerber, Kunden) • Kenntnisse betriebswirtschaftlicher und technischer Funktionen, Prozesse und Methoden
Erweiterung von Fähigkeiten (<i>skills</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • methodische Fähigkeiten, d.h. Anwendung von Methoden und Techniken auf praktische Probleme • analytische Fähigkeiten (z.B. konzeptionelles Denken, Organisationsfähigkeiten, Auffassungsvermögen, Kritikfähigkeit) • soziale Fähigkeiten, d.h. Fähigkeit, Ideen und Gefühle zu kommunizieren, effizient in Gruppen zu arbeiten sowie Mitarbeiter zu motivieren und zu führen • interkulturelle Kompetenz, d.h. die Fähigkeit zur effizienten Kommunikation und Interaktion mit Angehörigen anderer Kulturen
Bildung von neuen Einstellungen (<i>attitudes</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • abweichende Meinungen und Ansichten respektieren, Toleranz, permanentes Lernen, in größeren zeitlichen und räumlichen Dimensionen denken, Offenheit gegenüber neuen Erkenntnissen und sozialem Wandel

Abbildung 5: Inhalte der Aus- und Weiterbildung¹⁷

3.2.2 Personalausbildung

Unter dem Begriff Ausbildung wird in diesem Kontext die Berufsausbildung verstanden. Diese erfolgt meist im so genannten dualen System, was bedeutet, dass Betriebe und berufsbildende Schulen parallel arbeiten. So werden Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, welche abschließend mit einer Prüfung nachgewie-

¹⁷ Vgl. Holtbrügge, 2013, S.133 ff.

sen werden müssen. Gabler versteht unter Ausbildung zum einen die überbetriebliche Ausbildung (schooling), zum anderen die spezifische Ausbildung (training on the job). Überbetriebliche Ausbildung vermittelt Qualifikationen für Tätigkeiten in verschiedenen Bereichen und Unternehmen, die Kosten hierfür trägt meist der Arbeitnehmer.

Die spezifische Ausbildung hingegen vermittelt Qualifikationen die nur im jeweiligen Betrieb Verwendung finden was weiter heißt, dass der Arbeitgeber die Kosten trägt, da diese Fähigkeiten und Kenntnisse vom Arbeitnehmer meist nicht transferiert werden können.

Man kann also zusammenfassend sagen, dass die Ausbildung das Ziel hat, Kenntnisse und Fähigkeiten in einem staatlich anerkannten Ausbildungsberuf zu erwerben, diesen mit einer Abschlussprüfung zu bestehen und damit ein Zertifikat zu erlangen, welches grundsätzlich dazu berechtigt, in dem erlernten Beruf zu arbeiten und die namentliche Fachbezeichnung zu tragen.

3.2.3 Personalfortbildung

Bei der Fortbildung handelt es sich vorwiegend um die berufliche Fortbildung. So soll erreicht werden, dass der Mitarbeiter die Möglichkeit besitzt, im eigenen Berufsfeld seine Fertigkeiten und Kenntnisse zu erweitern um seine Qualifikation den technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen anzupassen (Anpassungsfortbildung) oder einen beruflichen Aufstieg zu erfahren (Aufstiegsfortbildung). Personalfortbildung erfolgt daher im Rahmen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses im beidseitigen Interesse von Arbeitgeber und Arbeitnehmer und kann sowohl unternehmensintern- als auch extern absolviert werden.

Die Personalfortbildung kann zum Erreichen folgender Ziele eingesetzt werden:

- Die Produktivität der Mitarbeiter und damit des Unternehmens zu verbessern
- Den Unternehmenserfolg zu sichern
- Die soziale Kompetenz zu erweitern

- Die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern
- Die Mitarbeiter zu motivieren
- Anregungen zu geben
- Fachkompetenz zu vergrößern
- Wettbewerbsvorteile zu erwirken
- Den Arbeitsplatz zu sichern
- Die Unternehmensidentifikation zu steigern¹⁸

3.2.4 Personalweiterbildung

Unter den Begriff Weiterbildung fallen sämtliche Maßnahmen zur Fortsetzung und Vertiefung der fachlich- beruflichen Ausbildung. Sie beinhaltet Aktivitäten, die dem Erhalt, der Erweiterung und der Anpassung beruflicher Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten dienen. Weiterbildung kann in unterschiedlichen Zeiträumen ablaufen. Von ein oder zwei Tagen, über mehrere Wochen bis hin zu mehrsemestrigen nebenberuflichen Studien. Sie kann in Präsenzform, als Fernlehre, als computergestütztes Lernen, als selbstgesteuertes Lernen oder in kombinierter Form stattfinden. Ein steigender Weiterbildungsbedarf und folglich auch steigende Weiterbildungskosten werden von der Mehrheit der Unternehmen erwartet. Durch die Weiterbildung steigen natürlich die Mitarbeiterkompetenzen an.

Diese Kompetenzen können als entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen werden.¹⁹ Aspekte der Mitarbeiterkompetenzen stellt die nachfolgende Grafik dar.

¹⁸ Vgl. Dally, 2001, S.6 ff.

¹⁹ Vgl. Kauffeld, 2010, S.3 ff.

■ Tab. 1.2. Vorteile von Mitarbeiterkompetenzen	
Aspekt	Erläuterung
Knapp	Sie lassen sich nicht kurzfristig aufbauen, sondern müssen über einen längeren Zeitraum entwickelt werden.
Wertvoll	Ihre Kompetenz kann sich in einer höheren Produkt- und Dienstleistungsqualität niederschlagen. Dies trägt in Folge zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs bei.
Dauerhaft	Die Bedingung stellt eine laufende Pflege und einen langfristigen Ausbau dar.
Beschränkt imitierbar	Je situations- und unternehmensspezifischer sie entwickelt wurden, desto schwerer sind sie imitierbar.
Schwer übertragbar	Kompetenzen sind nicht 1:1 in andere Unternehmen transferierbar. Die Kompetenz des Mitarbeiters muss in einem neuen Unternehmen zuerst den spezifischen Gegebenheiten angepasst werden.
Beschränkt substituierbar	Kompetenzen können v. a. bei hoch qualifizierten Mitarbeitern und einem großen Ausmaß kontinuierlicher unternehmensinterner und arbeitsintegrierter Kompetenzentwicklung kaum durch andere Ressourcenbündel ersetzt werden.

Abbildung 6: Vorteile von Mitarbeiterkompetenzen²⁰

Motive für die berufliche Weiterbildung:

- Einführung neuer Techniken
- Unterstützung organisatorischer Maßnahmen
- Vorbereitung der Mitarbeiter auf höherwertige Tätigkeiten oder Führungsaufgaben²¹

3.2.5 Personalumschulung

Personalumschulung fällt auch unter den Begriff der berufsverändernden Bildung. Die berufliche Umschulung zielt auf den Erwerb eines neuen Berufes ab und wird vor allem dann durchgeführt, wenn der ursprüngliche Beruf aus technischen oder ökonomischen Gründen nicht mehr von Nöten ist. In Folge des

²⁰ Vgl. Kauffeld, 2010, S.7

²¹ Vgl. Dally, 2001, S.11

immer schneller werdenden technischen Wandels, wird der Umschulung ein immer größerer Stellenwert in der Berufsbildung beigemessen.²²

3.3 Methoden der Personalentwicklung

In diesem Kapitel werden einige Methoden der Personalentwicklung vorgestellt. Von diesen Instrumenten existiert eine Vielzahl, daher werden nur drei von Ihnen betrachtet, nämlich die Mitarbeiterbeurteilung, die internen Sichtungsrounds und das so genannte Assessment Center.

3.3.1 Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung gehört in vielen Unternehmen zum Standardrepertoire der Personalinstrumente. Diese geschieht meistens im Rahmen jährlicher Mitarbeitergespräche, mit dem Ziel den Mitarbeitern einmal im Jahr anhand einer definierten Liste von Anforderungen eine Rückmeldung durch deren Vorgesetzten anzubieten und aufbauend auf diesem Feedback begleitende Maßnahmen einzuleiten. Der Ablauf einer solchen Mitarbeiterbeurteilung ist meistens wie folgt. Mitarbeiter und Führungskräfte schätzen zunächst unabhängig voneinander Anforderungsbereiche entlang einer Skala ein (z.B. erfüllt die Anforderung nicht, erfüllt die Anforderung teilweise, erfüllt die Anforderung, usw.). Anschließend werden bei einem gemeinsamen Gespräch die Übereinstimmungen und Abweichungen eruiert und aufbauend auf diesem Ergebnis definiert an welchen Aspekten in der kommenden Periode gemeinsam gearbeitet werden sollte.

Die Einführung eines solchen Systems ist in vielerlei Hinsicht nicht unaufwändig, wobei die Gestaltung eines Gesprächs- und Feedbackleitfadens recht einfach ist. Deutlich komplexer sind jedoch die interne Kommunikation und die Schulung der Führungskräfte, damit diese mit dem Instrument auch umgehen können. Hingegen ist der Pflegeaufwand eines etablierten Mitarbeiterbeurtei-

²² .Vgl. Oechsler, 2008, S.522

lungssystems wieder relativ gering. Das heißt, dass man darauf achten muss, dass alle Mitarbeiter die Chance eines jährlichen Feedbacks nutzen können und die daraus resultierenden Maßnahmen, welche auf dem Instrument basieren, auch umgesetzt werden.

Die persönliche und unbeeinflusste Standortbestimmung im Hinblick auf Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften ist der wichtigste Nutzen dieser Methode. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich dafür Zeit nehmen und sich mit Stärken und Schwächen auseinandersetzen bzw. müssen Führungskräfte differenzierte Feedbacks aussprechen um wertvolle Impulse für die Zukunft einzuleiten.

Problematisch kann hierbei werden, dass Beurteilungen nicht immer nur positive Aspekte enthalten, sondern auch schwierige Themen anzusprechen sind. Dies führt oftmals dazu, dass solche Gespräche von Führungskräften und Mitarbeitern als unangenehm empfunden werden. Unterbinden kann man solch ein Empfinden, indem man Führungskräfte sorgfältig schult und vorbereitet.

Positive Feedbacks wirken meistens unmittelbar motivationsfördernd. Aber auch gute kritische Rückmeldungen können einen durchaus wirksamen Antrieb darstellen sich weiterzuentwickeln und an sich zu arbeiten. Die Motivationsförderlichkeit hängt also maßgeblich davon ab, wie das System von den Führungskräften ausgestaltet wird.²³

3.3.2 Potenzialanalyse durch interne Sichtungsrunden

Dieses Instrument dient dazu, die richtige Dosis an neuen Herausforderungen im Unternehmen zu bestimmen. Die dabei identifizierten Mitarbeiter werden in einem Kreis von Führungskräften angrenzender Bereiche diskutiert und deren Potenzial für weitergehende Aufgaben bewertet. Mitarbeiter die durch diesen Prozess identifiziert worden sind, können dann spezifische Fördermaßen angeboten werden. In vielen Unternehmen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, diese Beurteilungen nicht nur durch den direkten Vorgesetzten vornehmen zu lassen,

sondern durch ein Gremium mehrere Führungskräfte zu verifizieren. Dadurch wird die Akzeptanz gegenüber dem Ergebnis gesteigert und auch der Betriebsrat ist in der Regel zufrieden mit dieser Methode.

Ein solches Instrument einzuführen bedarf keines besonders hohen Aufwands. Zum Beispiel können einmal im Jahr die Potenzialträger eines Bereiches durch ihre Vorgesetzten in der Sichtungsrunde vorgestellt werden. Danach diskutiert das Gremium welchen Mitarbeitern man welche spezifischen Fördermaßnahmen anbieten möchte.

Der besondere Nutzen der Potenzialanalyse durch interne Sichtungsrunden liegt darin, dass die Identifikation der Potenzialträger durch ein Gremium vorgenommen wird und nicht den einzelnen Vorgesetzten überlassen bleibt. So kann die Beurteilungsqualität enorm gesteigert und die persönliche Beurteilungsqualität der Führungskräfte sensibilisiert werden. Probleme gibt es mit diesem Verfahren kaum. In den meisten Unternehmen funktioniert diese Methode relativ reibungslos. Wichtig hierbei ist jedoch, dass bei der Beurteilung im Gremium sauber kommuniziert und erläutert wird.

Für die identifizierten Potenzialträger hat dieses Verfahren einen äußerst positiven Effekt auf die Motivation, da sie wissen, dass sie als Potenzialträger geschätzt werden und sie sich dadurch attraktive Perspektiven im Unternehmen ausrechnen. Eine Gefahr von Demotivation liegt darin, dass u.U. eine zu hohe Erwartungshaltung geweckt wird, welche evtl. nicht erfüllt werden kann. Hierbei sollte also im Vorhinein schon sichergestellt werden, dass nicht mehr Potenzialträger als benötigt ernannt werden.²⁴

3.3.3 Assessment Center

Das Wort Assessment heißt zu Deutsch so viel wie Bewertung, Abschätzung oder auch Beurteilung. Assessment Center (AC) sind also Methoden um Probanden und deren Fähigkeiten einzuschätzen und zu beurteilen. Sie sind be-

²³ Vgl. Paschen, 2004, S.14 ff.

²⁴ Vgl. Paschen, 2004, S.21 ff.

währte und geschätzte Methoden der Personalauswahl. Fähigkeiten und Potenziale einer Person werden im AC aufgrund realer Verhaltensbeobachtungen eingeschätzt. Die Dauer dieser Verfahren beträgt meist ein bis drei Tage. Während dieser Zeit werden die Teilnehmer bei der Bearbeitung und Lösung verschiedener Aufgaben beobachtet und bewertet. Bei der Durchführung und Gestaltung von AC sollte man sechs grundlegende Kriterien einhalten, um ein qualitativ hochwertiges Ergebnis hinsichtlich Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Objektivität zu erhalten.

1. Die zu beurteilenden Kompetenzen/Potenzialkriterien werden im Rahmen einer Anforderungsanalyse gewonnen
2. Die Simulationen des AC spiegeln die Aufgaben der Zielposition
3. Die Aufgaben gewährleisten eine breite Diagnostik sowohl hinsichtlich methodisch- analytischer als auch kommunikativ- zwischenmenschlicher Kompetenzen und persönlicher Eigenschaften
4. Die Beurteilung der Kandidaten erfolgt durch gut geschulte Beobachter
5. Beurteilt wird nach dem Mehr- Augen- Prinzip, d.h., jeder Kandidat wird mehrfach von verschiedenen Beobacherteams beurteilt
6. Jede Kompetenzdimension wird in mindestens zwei Simulationen beobachtet²⁵

AC haben in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen, obwohl sie zu den kostenintensivsten Auswahlverfahren gehören. AC bieten die Möglichkeit viele Bewerber parallel bewerten und auswählen zu können und sind daher in vielen Unternehmen trotz hoher Kosten sehr populär. Wichtig hierbei ist, dass sich AC und deren hoher Aufwand nur dann rechnen, wenn sie eine entsprechend hohe Qualität aufweisen.²⁶

Im Anschluss werden die sieben gängigsten AC Aufgaben dargestellt, um den Ablauf und Inhalt von AC zu veranschaulichen. Diese sieben AC Klassiker sind Vorstellung, Präsentation, Postkorbübung, Gruppendiskussion, Rollenspiel,

²⁵ Vgl. Rohrschneider, Friedrichs, Lorenz, 2010, S.71

²⁶ Vgl. Kauffeld, 2011, S.104

Fallstudie und Interview. Natürlich können sich diese Aufgaben von Unternehmen zu Unternehmen ändern bzw. sind diese von der zu besetzenden Stelle abhängig.

Vorstellungsrunde/Selbstpräsentation:

Die Vorstellungsrunde ist gemeinhin der Startschuss für Assessment Center. Hier stellen sich Unternehmensvertreter und Assessoren vor und erklären den Kandidaten den Ablauf. Danach stellen sich die Kandidaten in Form einer kurzen Selbstpräsentation vor. Das Ziel ist, dass sich die Bewerber gegenseitig kennen lernen und die Arbeitgeber einen ersten Eindruck der rhetorischen Fähigkeiten erhalten. Für einen ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance, deshalb sollte man der Vorstellung sehr viel Bedeutung beimessen. Die Bewerber sollten in der Lage sein mindestens fünf Minuten frei über sich selbst zu sprechen. Bei der Vorstellungsrunde sind unterschiedliche Varianten möglich, z.B. die Partnerpräsentation. Dabei interviewen sich zunächst zwei Sitznachbarn und stellen den jeweils anderen der Gruppe vor. Vorstellungen sollten schon vor dem eigentlichen AC geübt werden.

Präsentation:

Hier besteht die Aufgabe darin, einen kurzen Vortrag zu einem bestimmten Thema auszuarbeiten und in der Gruppe zu präsentieren. Das Thema kann frei gewählt werden oder ein Vorgegebenes sein. Vorgegebene Themen haben oft etwas mit dem Unternehmen oder dem Geschäftsfeld des Unternehmens zu tun. So wollen die Assessoren testen, in wie weit ein Bewerber mit der Branche vertraut ist. Aufgrund der begrenzten Zeit sollte man sich hier auf die wichtigsten Argumente konzentrieren.

Postkorbübung:

Die Postkorbübung gilt als die klassische Aufgabe des AC. Hier erhält der Kandidat einen Postkorb mit 10 bis 20 Dokumenten (bzw. E-Mails oder Aufgaben), die er innerhalb einer knappen Zeitspanne abarbeiten muss. Die zu lösenden Probleme sind vielfältig und nicht ausschließlich beruflicher Natur. Jedes Schriftstück hat bestimmte Rahmenbedingungen welche sich teilweise überschneiden können, so dass man Prioritäten setzen muss. Das Erstellen einer Prioritätenliste ist die Hauptaufgabe der Postkorbübung. Hier gilt festzulegen welche Aufgaben sofort von einem selbst erledigt werden müssen, welche man an Kollegen oder Mitarbeiter delegieren kann und welche To- Do's zunächst unberücksichtigt bleiben können.

Zusätzliche Aufgaben, Telefonate oder Mitarbeitergespräche dienen der Erhöhung des Stressfaktors. Die getroffenen Entscheidungen muss man schriftlich festhalten und in einem anschließenden Gespräch begründen und erläutern.

Gruppendiskussion:

Hier wird den Bewerbern ein Thema bereitgestellt, über das umfassend diskutiert werden soll. Themen können unternehmensbezogen oder auch aktuelle Tagesdebatten sein. Wichtig hierbei ist es, seinen Standpunkt offensiv und dennoch sachlich zu vertreten. Außerdem sollte man darauf achten, dass man die Meinungen anderer Teilnehmer nicht übergeht, aber dennoch logisch und überzeugend argumentiert. Auch diese Aufgabe kann abgewandelt werden, z.B. in dem sich die Teilnehmer selber ein Thema ausdenken oder in dem die Bewerber eine feste Position vertreten müssen, selbst wenn diese nicht ihrer eigenen Meinung entspricht.

Rollenspiel:

Bei dieser Aufgabe wird ein Gespräch simuliert, bei dem sich die Bewerber bewähren müssen. Die Aufgabenstellung kann unterschiedlich sein, z.B. Mitarbeitergespräch, Verkaufsgespräch oder jegliche andere berufsrelevante Gesprächssituation. Meist handelt es sich hierbei um ein Gespräch zwischen Bewerber und Assessoren auf welches man sich in der Regel wenig vorbereiten kann.

Fallstudie:

In der Fallstudie werden das Fachwissen und dessen Umsetzung in einer praxisbezogenen Aufgabenstellung getestet. Ziel ist es, ein komplexes, fachliches Problem innerhalb einer vorgegebenen Zeit zu lösen. Die zu lösenden Problemfälle können aus den verschiedensten Unternehmensbereichen stammen.

Interview:

Am Ende eines AC steht oft das Interview. Dies unterscheidet sich nur wenig von einem klassischen Vorstellungsgespräch. Die Persönlichkeit des Bewerbers und seine Eignung für die angebotene Stelle stehen hier im Mittelpunkt. Hierbei sollen die Assessoren gezielt die Leistungsmotivation und Motivation für den Job kennenlernen und die Stärken und Schwächen thematisieren. Einen Leitfaden für diese Aufgabe gibt es nicht, grundsätzlich gelten aber dieselben Regeln wie für ein Vorstellungsgespräch.²⁷

²⁷ Vgl. Rippler, große Klönne, Woischwill, 2012, S.60 ff.

Es gibt neben dem klassischen AC auch noch weitere Varianten und Weiterentwicklungen:

- Einzel- AC: Es wird nur ein Teilnehmer bewertet
- Development Center: Ziel ist es, dass sich die Teilnehmer bereits während dem Verfahren weiterentwickeln
- Lernpotenzial- AC: Hier steht die Prozessdiagnose und das Vermögen bestimmte Kompetenzen zu erlernen im Vordergrund.
- Exit- AC: Hier gilt es zu beweisen, dass man für seine jetzige Position die richtige Person ist
- Dynamisiertes AC: Hier bauen die einzelnen Übungen aufeinander auf
- AC on the job: Potenzialträgern werden unter Beobachtung innovative Projekte übertragen²⁸

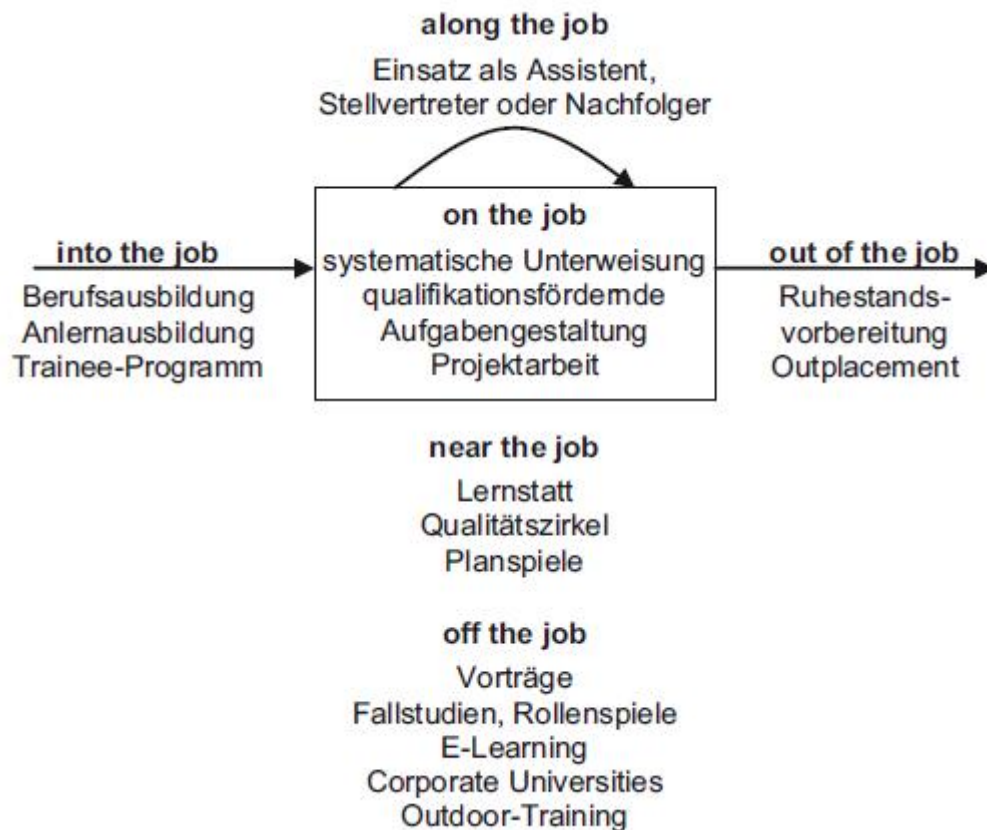
3.4 Personalentwicklung im Arbeitsalltag

Im Rahmen der Personalentwicklung werden unterschiedliche Methoden eingesetzt um Mitarbeiter zu qualifizieren. Hier findet man in der Literatur eine Vielzahl von Systematisierungen dieser Methoden. Manche Autoren unterscheiden zwischen aktiven und passiven Methoden der Personalentwicklung. Andere differenzieren nach dem Adressatenkreis (Führungskräfte, Mitarbeiter). Eine besonders sinnvolle Unterscheidung ist jedoch die Einteilung nach dem Lernort.²⁹ Diese Unterteilung wird in diesem Kapitel genauer behandelt.

Hierbei stehen Unternehmen verschiedene Methoden zur Verfügung. Diese können nach ihrer Nähe zur eigentlichen Arbeitsaufgabe klassifiziert werden.

²⁸ Vgl. Kauffeld, 2011, S.105

²⁹ Vgl. Hungenberg, Wulf, 2011, S.405

Abbildung 7: Methoden der Aus- und Weiterbildung³⁰

Auf vier von diesen Methoden wird in dieser Arbeit genauer eingegangen. Diese vier sind, training into the job, on the job, off the job und out of the job.

3.4.1 Training into the job

Personalentwicklungsmaßnahmen "into the job" sind jene, die auf den Berufseinstieg bzw. auf den Eintritt in ein neues Unternehmen abzielen. Hier zählt beispielsweise die Berufsausbildung dazu, die als berufliche Erstausbildung verstanden wird. Bei dieser Erstausbildung werden grundlegende Fähigkeiten und Kenntnisse vermittelt, die zur Ausübung einer bestimmten Tätigkeit von Nöten sind. Auch so genannte Trainee- Programme zählen als spezielle Einarbeitungsprogramme für Hochschulabsolventen dazu. In diesen Programmen wird

³⁰ Vgl. Holtbrügge, 2013, S.135

die theoretische Ausbildung durch Praxiserfahrungen erweitert. Weiter sind Einführungsprogramme Bestandteil der „into the job“ Ausbildung. Sie sind verkürzte, meist auf wenige Tage oder Wochen begrenzte Ausbildungen, deren Ziel es ist, neuen Mitarbeitern spezielle Kenntnisse zu vermitteln, die ihre Tätigkeit erfordert und diese Mitarbeiter zu sozialisieren, d.h. ihre Eingliederung in das Unternehmen zu fördern. Ebenso zählen Partnerschaftsprogramme zu entsprechenden Maßnahmen. Hier werden neuen Mitarbeitern erfahrene Kollegen zur Seite gestellt, die in den ersten Wochen und Monaten bei allen Fragen rund um die Tätigkeit und das Unternehmen zur Verfügung stehen. Last but not least gehören Unterweisungen in diesen Bereich der Personalentwicklungsmaßnahmen. Hierbei handelt es sich um meist eintägige Einführungsprogramme, in deren Rahmen neue Mitarbeiter wesentliche Informationen über ihre Tätigkeit und das Unternehmen erhalten.³¹

3.4.2 Training on the job

Personalentwicklung „on the job“ betrifft jene Maßnahmen, welche den Mitarbeiter schrittweise auf neue Aufgaben vorbereiten. Dabei lernt der Beschäftigte am Arbeitsplatz und wird durch Kollegen und Vorgesetzte unterstützt. Maßnahmen „on the job“ werden dann eingesetzt, wenn sich das Aufgabenspektrum im Unternehmen verändert, oder wenn sich der Inhalt der Aufgaben erweitert.³²

Diese Methode kann in einem vierstufigen Prozess ablaufen. Zuerst wird die Vorbereitung des Arbeitsplatzes und des Mitarbeiters vollzogen. Danach werden diesem die wichtigsten Tätigkeiten vorgeführt und erläutert. Im nächsten Schritt werden die neuen Aufgaben vom Mitarbeiter ausgeführt. Dies geschieht unter Aufsicht und mit Hilfe von Kollegen und Vorgesetzten. Der vierte und letzte Schritt beinhaltet dann die eigenständige Übung der Tätigkeit bis diese dann vollständig vom Mitarbeiter beherrscht wird.

³¹ Vgl. Hungenberg, Wulf, 2011, S.406

³² Vgl. Gutmann, Klose, 2005, S.47

Vorteile der Personalentwicklung „on the job“ liegen in den relativ niedrigen Kosten und der anpassbaren Lerngeschwindigkeit.

Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass das Lernfeld und Funktionsfeld des Mitarbeiters weitgehend übereinstimmen, d.h. Theorie und Praxis sind unmittelbar miteinander verzahnt. Dadurch hat der Mitarbeiter die maximale Möglichkeit zum handlungsorientierten aktiven Lernen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass diese Methode sehr realitätsnah ist und sehr gut den Bedürfnissen von Mitarbeitern und Unternehmen entspricht.³³

Nachfolgend noch einige der Methoden „on the job“:

- Job enlargement (Arbeitsausweitung)
- Job enrichment (Arbeitsbereicherung)
- Job rotation (Arbeitsplatzrotation)
- Projektarbeit
- Stellvertretung
- Coaching
- Mentoring³⁴

3.4.3 Training off the job

„Off the job“ Maßnahmen sind grundsätzlich die klassischen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, welche in Seminarform und außerhalb des Arbeitsplatzes stattfinden. Aber auch Selbststudien und Lernpartnerschaften gehören zu diesem Bereich.

Nachfolgend werden einige Methoden der Personalentwicklung „off the job“ erklärt. Diese sind Planspiele, Weiterbildung und Seminare, Coaching und Einzeltraining sowie Selbststudium und Selbstlernprogramme.

³³ Vgl. Martin, 2009, S.17

³⁴ Vgl. Fantapié Altobelli, Berndt, Sander, 2005, S.349

Planspiele:

Planspiele sind komplexe Realitätssimulationen mit einem hohen Praxisbezug. Sie bieten den Teilnehmern die Möglichkeit durch Erfahrungen zu lernen und Fähigkeiten zu überprüfen und zu vertiefen. Die Vermittlung und Vertiefung von fachlichem Wissen als auch von Soft-Skill-Kompetenzen sind Bestandteil von Planspielen. Es gibt sie für die unterschiedlichsten Zielgruppen und inhaltlichen Schwerpunkte. Der Kern von Planspielen ist die realitätsnahe Simulation von Unternehmen die von den unterschiedlichen Teilnehmern geführt werden. Diese Simulationen können in zwei unterschiedlichen Varianten gestaltet werden, Online- basierte Planspiele und Brettplanspiele.

Online- basierte Planspiele sind komplexe und realitätsnahe Unternehmenssimulationen inklusive betriebswirtschaftlicher Kennzahlen und wirtschaftlicher Rahmenszenarien. Sie dienen der Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse. Hierbei leiten die Teilnehmer in einem definierten Zeitraum interaktiv ein Unternehmen und stehen dabei in direkter Konkurrenz mit anderen Teilnehmern. Dadurch bietet sich den Teilnehmern die Möglichkeit Unternehmenszusammenhänge kennen zu lernen und sich im Rahmen der Unternehmensführung auszuprobieren, ohne tatsächlich Konsequenzen tragen zu müssen.

Brettplanspiele funktionieren nach dem gleichen Prinzip wie online- basierte Planspiele. Sie werden auch als haptische Planspiele bezeichnet, denn hier werden Spielfiguren und ein Spielbrett als Medium zur Interaktion verwendet. Hierbei spielt das erfolgreiche Zusammenarbeiten im Team eine große Rolle, um das Gelingen der fiktiven Unternehmung zu gewährleisten. Aufgrund der Machart können Brettplanspiele nicht so komplex gestaltet werden wie Online-Spiele.

Der Einsatz von Planspielen stellt ein effektives Instrument dar, welches den Teilnehmern das Lernen über Erfahrungen ermöglicht. So wird die Wirksamkeit gefördert und dazu beigetragen, dass die Teilnehmer neues Wissen auch tatsächlich in ihrem Alltag anwenden und auf diese Weise nachhaltige Handlungskompetenzen entwickeln.

Weiterbildung und Seminare:

In den meisten Unternehmen gehört der Wissenserwerb im Rahmen von Seminaren und Trainingsveranstaltungen zu den wichtigsten Maßnahmen der Qualifizierung. Eine grobe Einteilung der Weiterbildungen und Seminare kann wie folgt aussehen:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Kommunikative und soziale Kompetenz
- Vertrieb und Verkauf
- Führung

In der folgenden Abbildung wird eine Übersicht der oben genannten Einteilung dargestellt.



Abbildung 8: Qualifizierungskategorien für Weiterbildung und Seminare³⁵

Seminare als Inhouse- Maßnahmen werden bevorzugt, wenn eine größere Gruppe von Mitarbeitern zu schulen ist oder auch bei der Schulung von firmenspezifischen Themen. Für alle Themen und Bedarfe, die nicht über interne Trainer abgedeckt werden können, sollte man externe Fach-, Beratungs- oder Trainingsinstitute engagieren. Hierbei ist eine gute Zusammenarbeit mit dem externen Berater wichtig, um detaillierte Konzepte und Inhalte vorlegen zu können. Bei der Schulung von einzelnen Mitarbeitern sollte man auf externe, offene Seminare zurückgreifen. Dabei sollte man besonders auf die bedarfsspezifischen Inhalte des Angebots achten.

³⁵ Vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2011, S.157

Coaching und Einzeltraining:

Unter Coaching versteht man eine zeitlich befristete Begleitung durch einen externen oder internen Coach. Das Ziel ist es, einen persönlichen Entwicklungsprozess anzustoßen. Der Coach ist in diesem Prozess ein neutraler Sparringspartner, der Raum zum Hinterfragen bietet und die Möglichkeit schafft neue Erfahrungen zu sammeln. Im Coaching gilt es die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters zu fördern, für Probleme Lösungen zu erarbeiten, Zusammenhänge bewusst zu machen, eigene Lösungskompetenzen zu entwickeln, Gelerntes situationsgemäß anzuwenden und zu reflektieren, sowie Motivation und Selbstvertrauen zu stärken. Meist dient diese Maßnahme zur Unterstützung von Führungskräften, Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern mit Sonderaufgaben.

Selbststudium und Selbstlernprogramme:

Das Selbststudium ist ein wichtiges, aber leider auch häufig vernachlässigtes Instrument in der Mitarbeiterförderung- und Qualifikation. Hierbei können die Mitarbeiter selbständig im eigenen Tempo lernen. Neben Büchern und Fachzeitschriften gibt es eine Reihe von Möglichkeiten des Selbststudiums wie z.B. Computer- und Web-based-Training, Filme und Lernvideos sowie Hörbücher. Nachfolgend wird in Kurzform etwas näher auf das Computer-based-Training (CBT) und das Web-based-Training (WBT) eingegangen. Diese fallen unter den zentralen Begriff des E-Learning. CBT und WBT sind Lernprogramme die vom Anwender zeitlich und räumlich flexibel genutzt werden können. CBT beinhalten dabei abgeschlossene multimediale Lerninhalte und sind wahlweise auf CD-Rom oder verstärkt auch direkt über das Internet erhältlich. WBT stellen hierzu eine Weiterentwicklung dar, bei welcher die Lerninhalte überhaupt nicht mehr auf einem Datenträger verfügbar sind, sondern ausschließlich über Webserver zur Verfügung gestellt werden. Das Selbststudium dient zum Wissenserwerb, zur Vertiefung, zur Anwendung und zum Transfer des Gelernten.³⁶

³⁶ Vgl. Rings, 2011, S.154 ff.

3.4.4 Training out of the job

Personalentwicklung “out of the job” beschreibt Maßnahmen für Mitarbeiter die sich aus der aktuellen Arbeitsaufgabe verabschieden wollen. Diese Maßnahmen dienen einerseits dazu, die Beschäftigungsfähigkeit andernorts zu ermöglichen und andererseits dazu, langjährige Mitarbeiter auf den Ausstieg aus dem Berufsleben vorzubereiten.³⁷

Eine mögliche Maßnahme ist das so genannte Outplacement. Hierbei erhalten Mitarbeiter denen gekündigt wurde, ein professionelles Karrierecoaching für ihren weiteren Lebensweg, welches als freiwillige Leistung durch das Unternehmen angesehen werden kann. So lernen die Betroffenen besser mit der Kündigung umzugehen bzw. lernen sie ihre Potenziale zu erkennen und diese marktgerecht anzubieten. Diese Methode hat sich bei Unternehmen als anerkanntes Instrument etabliert, mit dem man sich schnell, professionell und fair von Fach- und Führungskräften trennen kann. Durch die Möglichkeit Trennungen einvernehmlicher zu gestalten, profitieren nicht nur betroffene Mitarbeiter, sondern auch Unternehmen, da oft ermöglicht wird auch zukünftig mit ehemaligen Mitarbeitern zusammenzuarbeiten. Es gibt zwei Formen des Outplacements die in diesem Zusammenhang genannt werden können. Das Einzel- und das Gruppen- Outplacement. Beim Einzel- Outplacement findet das Gespräch unter vier Augen stundenweise in Räumlichkeiten des Outplacement- Unternehmens statt. Das Gruppen- Outplacement ist vorwiegend für Mitarbeiter der mittleren und unteren Hierarchieebene ausgelegt. Dieses findet in den Räumen des Unternehmens statt und findet häufig dann Verwendung, wenn sich das Unternehmen in einem kurzen Zeitraum von einer großen Anzahl von Mitarbeitern trennen muss.

Durch die zunehmende Globalisierung, den wachsenden Wettbewerb und Veränderungen der Wertschöpfungskette durch technologische Entwicklungen wird der Rationalisierungsdruck immer größer. Daher wird qualifiziertes Trennungsmanagement durch spezialisierte Outplacement- Berater immer mehr zum un-

³⁷ Vgl. Gienke, Kämpf, 2007, S.304

ternehmerischen Muss. Selbst der Gesetzgeber stellt unterschiedliche Instrumente zur Förderung von Outplacementmaßnahmen bereit, da auch die Öffentlichkeit ein Interesse daran hat, Übergänge zwischen Arbeitsverhältnissen mehr oder weniger nahtlos zu ermöglichen.³⁸

³⁸ Vgl. Palmieri, 2011, S.44 ff.

4 Erstellen eines Ausbildungsprogramms zum Projektleiter in der Firma Spitzer GesmbH

Im nachfolgenden Kapitel wird der Ablauf des Kernthemas dieser Arbeit beschrieben, die Erstellung des Ausbildungsprogramms. Beginnend mit einem kurzen Überblick der Firma Spitzer GesmbH und deren Firmengeschichte bzw. Aufgabenbereiche über die theoretische Planung und Konzeptphase bis hin zu den vorgesehenen Ausbildungsmodulen.

4.1 Die Firma Spitzer GesmbH

Die Firma Spitzer GesmbH bzw. Spitzer Engineering ist ein technisches Büro und Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in Vorau. „UNSER KNOW HOW IST IHR VORSPRUNG“³⁹, lautet das Motto der Firma Spitzer. Dieser Leitspruch wird konsequent von den hochqualifizierten Mitarbeitern umgesetzt. Die Vision der Firma Spitzer Engineering ist es, auf Basis ihrer Kernkompetenzen ein kontinuierliches und nachhaltiges Unternehmenswachstum zu verwirklichen und die Kompetenzausweitung auf angrenzende Bereiche durchzuführen. Das macht sie zu einem universellen Partner für sämtliche Fachbereiche.⁴⁰

4.1.1 Firmengeschichte

Spitzer Engineering wurde von Hr. Herbert Spitzer⁴¹ im Jahr 1978 in der Bundesrepublik Deutschland gegründet. 1989 erfolgte die Übersiedlung nach Österreich. 1994 wurde das Einzelunternehmen in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung umgewandelt.

³⁹ Quelle: Internet, <http://www.spitzer.at/about/chronik.html>, Zugriff am 13.07.2013 um 10:45 Uhr

⁴⁰ Quelle: Firma Spitzer GesmbH, firmeninternes Dokument ORG 01 Leitbild, Juli 2013

⁴¹ Hr. Spitzer ist Geschäftsführer der Spitzer GesmbH

Die erfolgreiche Projektabwicklung im Bereich Kraftwerksbau und die Erweiterung der Engineering Leistungen auf verschiedenste Gebiete der Technik ermöglichte das Anwachsen des Unternehmens auf über 60 hoch qualifizierte Mitarbeiter, welche Kunden gegenüber beste Unterstützung mit spezifischem Fachwissen und „Know-how“⁴² im planenden, konstruktiven und beratenden Sektor anbieten.

Spitzer Engineering zählt somit zu den größten technischen Büros/Ingenieurbüros in Österreich und erhielt auch die Auszeichnung als österreichischer Leitbetrieb.

Die Firma Spitzer versteht sich als Planungspartner für folgende Bereiche, auf welche im Unterpunkt 4.1.2 etwas genauer eingegangen wird:

- Industrieanlagenbau
- Maschinenbau
- Gebäude- und Energietechnik
- Elektrotechnik
- Umwelt- und Kulturtechnik

Die langjährige Erfahrung und die umfangreichen Tätigkeiten in verschiedensten Bereichen ermöglichen die Abwicklung von Kleinprojekten bis hin zur Komplettlösung komplexer Aufgaben⁴³

4.1.2 Aufgabenbereiche

In diesem Unterpunkt werden einige Aufgabenbereiche beschrieben, in denen die Firma Spitzer GesmbH tätig ist. Um konkurrenzfähig zu bleiben, muss man als Dienstleister im Planungsbereich ein möglichst breites Spektrum in den verschiedensten Bereichen aufweisen.

⁴² Know-how (engl.) bedeutet wissen-wie

⁴³ Quelle: Firma Spitzer GesmbH, firmeninternes Dokument ORG 02 Managementhandbuch, Juli 2013

Stahlwerke:

Für Großanlagen der Stahlwerkindustrie bietet Spitzer Engineering optimale Leistungen in der Raum- und Zwischenverrohrung sowie Feldverrohrung an. Hierbei können Rohrleitungsstudien oder fertige Detailplanungen erstellt, sowie anschließende Kollisionsprüfungen und Funktionskontrollen durchgeführt werden. Vor allem bei der Verrohrung von Stranggussanlagen, beginnend von Gießbühnen bis hin zu den Auslaufbereichen, wird eine präzise Planung angeboten.

Kraftwerke:

Im Kraftwerksbereich werden Leistungen von Verrohrungsstudien über Trassenplanungen bis hin zu fertigen Montageplänen angeboten. Die Detailplanung von Wasser- Dampfkreisläufen wird anhand von Ergebnissen aus einer so genannten Stressberechnung durchgeführt. Da dieser Bereich nicht nur aus simpler Verrohrungsplanung besteht, sind auch die notwendigen Halterungskonzepte und Sekundärstahlbauten sowie Bedien- und Wartungsbühnen in der Planung inkludiert.

Zudem werden die entsprechenden Dokumentationen zu den Planungsarbeiten erstellt. Hierbei beschränkt sich das Betätigungsfeld nicht nur auf die Planung von Neuanlagen. Auch die Planung von Umbau- oder Revisionsarbeiten in bereits bestehenden Anlagen oder die Erstellung von „As-built“⁴⁴ Dokumentationen ist möglich.

Stahlbau:

Das Engineering von Stahlkonstruktionen aller Art, insbesondere im Industrie- und Anlagenbau sind der Hauptbestandteil der Stahlbauabteilung. Der Liefer-

⁴⁴ As-built (engl.) Dokumentation bedeutet Bestandsunterlagen

umfang beinhaltet Stahlbauten wie Treppen, Treppentürme, Leitern, Rohrunterstützungen, Bühnen, Brücken oder Hallen.

Leistungspalette:

- Studien
- Statik
- Detailengineering
- Fertigungszeichnungen
- Montageüberwachung
- „As-built“ Dokumentation

Gebäude- und Energietechnik:

Bei den haustechnischen Anlagen werden durchdachte Komplettlösungen angeboten, welche hinsichtlich ökonomischer und ökologischer Aspekte die optimale Lösung bieten. Hier kann man die Auslegung und Planung von Solaranlagen, Wärmepumpen sowie Biomasse- und Nahwärmeanlagen nennen. Der Umfang reicht hier von der Datenerhebung über die Konzepterstellung und Vorplanung bis hin zur Ausschreibung, Detailplanung und Objektüberwachung.

Grafikwerkstatt:

Als eine der wenigen Planungsbüros besitzt die Firma Spitzer GesmbH auch eine eigene Grafikwerkstatt. Hierbei liegen die Kernkompetenzen vor allem in den Bereichen Grafik, Fotografie und Webprogrammierung.

Zum Schluss dieses Unterpunktes wird noch eine Abbildung aus der Kundenliste der Firma Spitzer GesmbH gezeigt, in welcher sich etliche national und international tätige Unternehmen wieder finden.



Abbildung 9: Auszug aus der Kundenliste der Firma Spitzer GesmbH⁴⁵

4.2 Planung - Theorie

Die Idee zum Kernthema dieser Arbeit, der Erstellung eines Ausbildungsprogramms zum Projektleiter, stammt vom Qualitätsmanagementbeauftragten der Firma Spitzer GesmbH, Hr. Joachim Hammerl und kursiert firmenintern unter dem Namen „Spitzer Akademie“. Die Grundüberlegung war es, Mitarbeiter im eigenen Betrieb so zu spezialisieren, dass die an der Ausbildung teilnehmenden Personen am Ende der Ausbildungsstrecke, selbstständig Projekte leiten können bzw. auch für die Kundenbetreuung und Akquisition zuständig sind. Dieses Training sollte laut Hr. Hammerl in mehreren Stufen über einen Zeitraum von maximal vier Jahren stattfinden. Die Dauer hängt allerdings davon ab, ob

⁴⁵ Ebenda

Mitarbeiter schon länger im Unternehmen tätig sind, oder ob diese noch eher unerfahrene Personen sind. Da arrivierte Mitarbeiter, z.B. Projektleiter, die innerbetrieblichen Abläufe und Prozesse schon kennen, werden diese erst in der zweiten Stufe in das Training integriert. Ein weiterer Grund der für dieses Unterfangen spricht, ist die Mitarbeiter zu motivieren, indem man ihnen Aufstiegsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen bietet und man diese somit in gewissem Maße an das Unternehmen binden kann und in weiterer Folge Know-how Verlust vermeidet. Aber auch die außerbetriebliche Personalbeschaffung sollte hierbei eine Rolle spielen. Das soll heißen, dass neue Mitarbeiter vom freien Arbeitsmarkt gewonnen werden sollen, indem man ihnen attraktive Möglichkeiten bietet, sich in der Firma Spitzer GesmbH weiterzubilden und Aufstiegsmöglichkeiten in verschiedenen, betrieblichen Bereichen wahrzunehmen.

In diesem Kapitel wird, wie der Titel schon sagt, die theoretische Planung betrachtet. Diese geht von der Erstellung eines ersten Konzepts bis hin zur Ausarbeitung der ermittelten Daten.

4.2.1 Erstellen eines ersten Konzepts

Um einen ersten Grobentwurf zu erstellen wurde zunächst eine Arbeitsgruppe einberufen. Die teilnehmenden Personen dieser Konzeptbesprechung waren Fr. Manuela Berger⁴⁶, Hr. Herbert Spitzer⁴⁷, Hr. Wolfgang Reiterer⁴⁸, Hr. Joachim Hammerl⁴⁹, Hr. Peter Kainer⁵⁰ und Hr. Rene´ Schaar⁵¹. Die Besprechung fand am 31.08.2012 statt.

⁴⁶ Fr. Berger ist Mitarbeiterin in der Abteilung Rechnungswesen und Controlling der Spitzer GesmbH

⁴⁷ Hr. Spitzer ist Geschäftsführer der Spitzer GesmbH

⁴⁸ Hr. Reiterer ist verantwortlich für das Projekt- Controlling und Prokurist der Spitzer GesmbH

⁴⁹ Hr. Hammerl ist Qualitätsmanagementbeauftragter der Spitzer GesmbH und firmeninterner Betreuer dieser Diplomarbeit

⁵⁰ Hr. Kainer ist Mitarbeiter in der Abteilung Maschinenbau der Spitzer GesmbH

⁵¹ Hr. Schaar ist Mitarbeiter in der Abteilung Maschinenbau der Spitzer GesmbH und Verfasser dieser Diplomarbeit

Die Ergebnisse dieser Besprechung waren folgende:

- die Ausbildung soll in zwei Stufen ablaufen, wobei die erste Stufe zwei Jahre dauern soll und sich hauptsächlich mit internen Abläufen befasst, während in der zweiten Stufe, welche wiederum zwei Jahre dauern soll, Projekte unter Beaufsichtigung übernommen werden sollen.
- in der ersten Stufe sollen Schulungen intern abgedeckt werden, die Schulungen der zweiten Stufe sollen durch externe Institutionen abgehalten werden
- es soll auf Know-how Verlust und Mitarbeiterbindung geachtet werden.
- Wie bindet man Mitarbeiter:
 - vertraglich?
 - durch Motivation?
- Ist der Proband für Managementfunktionen geeignet?
- In welcher Phase können vorhandene Projektleiter in das Training integriert werden?
- Bei niedriger betrieblicher Auslastung müssen Projektleiter untergeordnete Tätigkeiten ausführen
- Soll als Standardausbildung in die Firma Spitzer GesmbH integriert werden?

Auf Basis dieser Eingangswerte wurde ein erstes Konzept erstellt, welches im Anschluss dargestellt ist.

Erstes Konzept zur „Spitzer Akademie“ :

Erstellen eines 2- stufigen Schulungsplanes

Dauer Stufe 1, 2 Jahre (1. und 2. Jahr)

Dauer Stufe 2, 2 Jahre (3. und 4. Jahr)

(ca. Angaben)

Woher bekommt man Probanden für die Ausbildung?

- *Erste Möglichkeit wäre die Ausbildung von bereits vorhandenen Mitarbeitern (MA), gute Möglichkeit wenn vorhanden, da die innerbetrieblichen Abläufe schon bekannt sind/sein sollten*
- *Zweite Möglichkeit wäre die Akquirierung von Schulabgängern (HTL, FH usw.), diese würden dann von Anfang an im Rahmen der Schulung alle Abläufe kennen lernen*
- *Eine weitere Möglichkeit wäre die Beschaffung von Mitarbeitern am Arbeitsmarkt, vielleicht auch Personen die bereits über Berufserfahrung verfügen*

Grundsätzlich wichtig ist die Mitarbeiterbindung und somit die Unterbindung von Know-how Verlust.

Durch die Teilnahme am Schulungsprogramm wird den Zielpersonen eine interessante und umfangreiche Möglichkeit geboten, einen Qualifikationsgrad zu erreichen, welcher im „normalen“ Arbeitsumfeld nicht einfach zu erreichen ist.

Wichtig hierbei ist, den Probanden im Laufe der Ausbildung Verantwortung zu übertragen, dies steigert das Selbstwertgefühl im täglichen Arbeitsalltag enorm und verbessert auch die Mitarbeiterzufriedenheit.

Stufe 1; interne Abläufe:

- *Einführung am Arbeitsplatz*
- *Mitarbeit in Projekten*
- *Junior Projektleiter (PL) soll lernen Verantwortung zu übernehmen*

Möglich Schulungen:

- *Kennen lernen des Spitzer Standards*
- *QM- System der Firma Spitzer*
- *CAD Schulungen (intern)*
- *Bereichsbezogene Schulungen (z.B. Festigkeitslehre)*
- *Projektmanagement (intern)*

Stufe 2; externe Schulungen und Umsetzung:

Hierbei sollte ein Augenmerk auf die Managementfunktionen aber auch auf die Kalkulation von Projekten gelegt werden.

Mögliche Schulungen:

- *Kommunikationsschulung*
- *Projektmanagement (extern)*
- *CAD Schulungen (extern)*
- *Soziale Kompetenzen schulen*
- *Persönlichkeitsschulungen*
- *Führungskräftetrainings*

Der Abschluss der zweiten Stufe und somit auch des Ausbildungsprogramms könnte folgendermaßen aussehen:

Dem Junior PL wird (unter Beobachtung eines Senior PL) ein eigenes Projekt übergeben, welches er zum Abschluss bringen muss/soll.

Wird dieses Projekt von dem Probanden positiv abgeschlossen, kann auch die Ausbildung als abgeschlossen betrachtet werden.

Aber auch die Einbringung von Verbesserungsvorschlägen bzw. die Optimierung von Prozessabläufen könnte ein Teil der „Abschlussprüfung“ sein.

Überlegung wer wie was?

Interne Schulungen:

- *Wer schult CAD*
- *Wer schult QM- System, Spitzer Standard*
- *Können bereichsbezogene Schulungen wirklich intern durchgeführt werden*
- *Wer schult Projektmanagement bzw. wie soll dies ablaufen*

Externe Schulungen:

- *Sollen externe Schulungen bei uns im Haus durchgeführt werden bzw. nehmen daran nur Probanden des Ausbildungsprogramms teil*
- *Werden Schulungen individuell gemacht oder allgemeine Schulungstermine, bei denen dann „alle“ teilnehmen⁵²*

Ausgehend von diesem Entwurf, wurde die Planung für das Ausbildungsprogramm eingeleitet. Der Ablauf dieser Planung ist in den nachfolgenden Unterpunkten zu sehen.

4.2.2 Zusammenstellen einer Arbeitsgruppe

Beim Zusammenstellen der Arbeitsgruppe zum Abarbeiten des Themas wurde darauf geachtet, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen der Firma Spitzer GesmbH integriert wurden. Der Kern dieser Arbeitsgruppe besteht aus einem Personenkreis, ähnlich dem der ersten Konzeptbesprechung. Die Leitung der Arbeitsgruppe übernahm Hr. Joachim Hammerl, Qualitätsmanagementbeauftragter der Firma Spitzer. Weitere Mitglieder waren Hr. Herbert Spitzer, Geschäftsführer der Firma Spitzer GesmbH sowie Hr. Wolfgang Reiterer, verantwortlich für Projekt- Controlling und Prokurist der Firma Spitzer und Hr. René Schaar, Verfasser dieser Diplomarbeit. Die Aufgabe der Arbeitsgruppe war es, in verschiedenen Meetings das erste Konzept zum Thema zu detaillieren und schrittweise ein Modell für die Durchführung zu erstellen. Die einzelnen Schritte dazu sind in den nachfolgenden Gliederungspunkten dieser Arbeit festgehalten.

⁵² erstes Konzept zur „Spitzer Akademie“

4.2.3 Personenauswahl für das Ausbildungsprogramm

Welche Personen kommen für das Ausbildungsprogramm zum Projektleiter in Frage? Dieser Punkt ist nicht unwesentlich für die Auswahl der späteren Ausbildungsmodule und den zeitlichen Ablauf, der in Stufen unterteilten Ausbildungsstrecke. Hierbei wurden drei Personengruppen hervorgehoben. Zum einen Personen, die unmittelbar nach abgeschlossener schulischer Laufbahn, z.B. höhere technische Lehranstalt oder Fachhochschule bzw. Studium, im Unternehmen eine Anstellung bekommen. Diese Personen würden aufgrund der fehlenden innerbetrieblichen Kenntnisse bzw. mangels praktischer Erfahrung im Bereich der Planung, die gesamte Ausbildungsstrecke durchlaufen. Zweitens Personen vom Arbeitsmarkt, die bereits über berufliche Erfahrung in dieser Branche verfügen. Jene Personen würden ebenfalls in der ersten Stufe des Ausbildungsprogramms einsteigen, um die Prozesse und Abläufe innerhalb des Unternehmens kennen zu lernen, jedoch würden diese Personen aufgrund ihrer Erfahrung die Ausbildungsstrecke schneller durchlaufen können als der zuvor genannte Personenkreis. Die letzte Gruppe an Probanden wären jene Personen, die bereits im Unternehmen tätig sind. Diese kennen bereits die innerbetrieblichen Abläufe und Prozesse aus ihrer bisherigen Tätigkeit im Engineering-Bereich und können somit in einer fortgeschrittenen Stufe in das Programm integriert werden.

4.3 Konzeptphase

Im Gliederungspunkt 4.3 und dessen Unterpunkten geht es um die Umwandlung des ersten Grundkonzeptes, in definierte Parameter, welche weiterfolgend als Ausgangspunkt für die verschiedenen zum Einsatz kommenden Module des Ausbildungsprogramms dienen.

4.3.1 Grundüberlegung

Als Grundüberlegung wird hier jener Abschnitt bezeichnet, in dem festgelegt wird wie man die Eingangswerte des ersten Konzepts so verarbeiten kann, dass am Ende brauchbare Ergebnisse für die Auswahl von Ausbildungsmodulen entstehen. Dies geschah unter Rücksichtnahme auf die Wünsche und Bedürfnisse der bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiter. Auf Basis des ersten Konzepts wurde also in der im Punkt 4.2.2 zusammengestellten Arbeitsgruppe besprochen, wie man am besten erheben kann, welche Themen und Inhalte von den Mitarbeitern als wichtig angesehen werden. Den Ablauf dieser Ermittlung sehen wir im nachfolgenden Gliederungspunkt 4.3.2

4.3.2 Erfassen der Ausbildungsinhalte aus Sicht der Mitarbeiter

Um zu eruieren welche Ausbildungsinhalte sich als wichtig und sinnvoll erweisen könnten, wurde eine Befragung der Mitarbeiter durchgeführt. Durch die unterschiedlichen Ansichten der verschiedenen Mitarbeiter wurde so ein breit gefächelter Überblick geschaffen. Unterteilt wurden die Mitarbeiter hierfür in drei Gruppen. In der ersten Gruppe waren so genannte „junge“ Mitarbeiter. Gruppe zwei bildeten jene Mitarbeiter, die durchaus schon über berufliche Erfahrung verfügen und schon eine Zeit lang im Unternehmen tätig waren. „Ältere“ Mitarbeiter, die über sehr viel Berufserfahrung und Erfahrung innerhalb der Fa. Spitzer GesmbH verfügen bildeten die dritte Gruppe. Diese Ergebnisse wurden anhand eines Brainstormings ermittelt, dessen Ablauf und Ergebnisse in Punkt 4.3.3 zu sehen sind.

4.3.3 Brainstorming

Zu Beginn dieses Punktes wird zuerst der Begriff Brainstorming und dessen Definition erklärt um einen Überblick darüber zu schaffen, worum es bei dieser Methode geht.

Beim Brainstorming werden Ideen in einer Gruppe von Teilnehmern gesammelt. Dies geschieht unstrukturiert und unkommentiert. Am Ende eines Brainstormings steht meist eine Vielzahl von Ideen. Diesen Ideen werden im Anschluss Prioritäten zugeordnet. Grundsätzlich kann man sagen, dass Brainstorming für jede Art von Thema geeignet ist. Die Vorteile dieser Methode sind die Generierung vieler Ideen in kurzer Zeit, die Erarbeitung völlig neuer Ideen, da es keine Einschränkung gibt und Teilnehmer mit verschiedenen Denkansätzen vertreten sind, sowie die Einbindung mehrerer Teilnehmer aus den verschiedensten Bereichen. Für ein erfolgreiches Brainstorming sollten folgende Punkte eingehalten werden:

- Quantität vor Qualität
- Keine Diskussion oder Kommentierung
- Kurz und intensiv⁵³

Auf Basis dieser Grundregeln wurde das Brainstorming am 22.10.2012 durchgeführt.

Dies geschah in drei Gruppen, wie bereits im vorigen Punkt kurz beschrieben. Auf diese Weise sollte ein breit gefächertes Spektrum an Ideen realisiert werden. Moderiert wurde das Brainstorming von Hr. Joachim Hammerl.

Nachfolgend sind die Ergebnisse des Brainstormings zu sehen.

⁵³ Vgl. Gienke, Schawel, Billing, 2012, S.44 ff.

Gruppe 1:

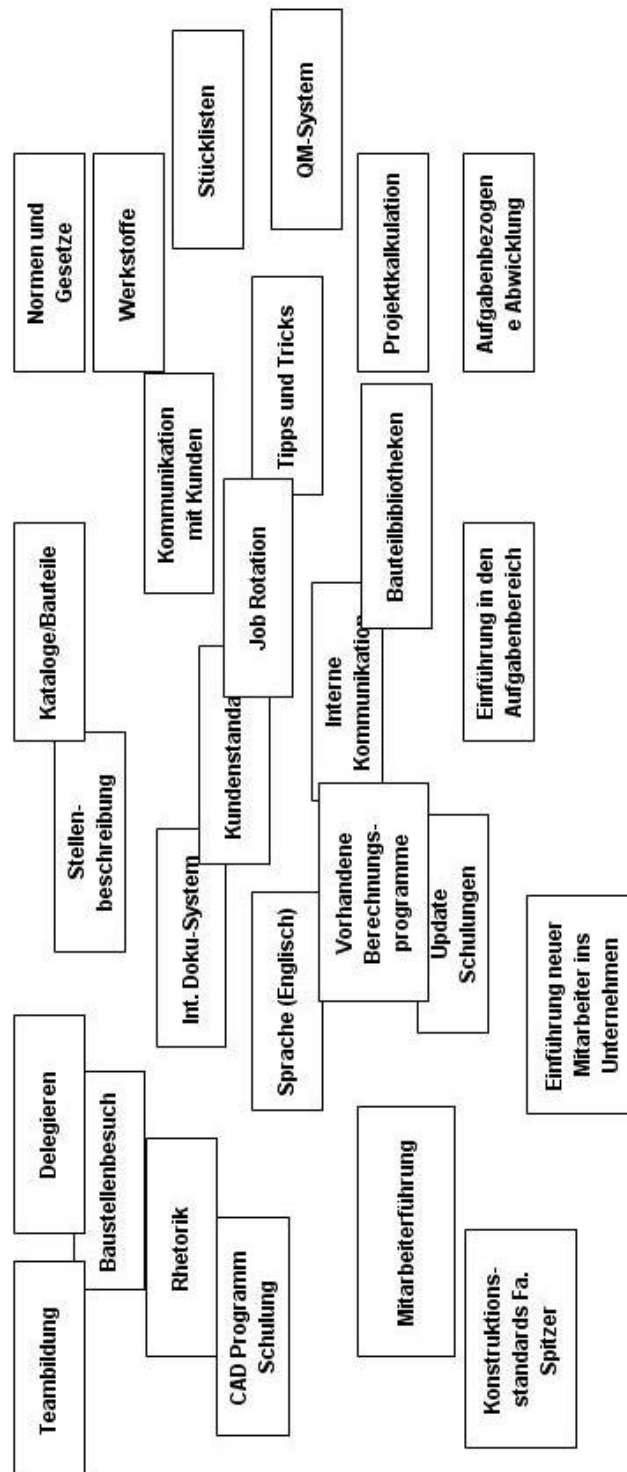


Abbildung 10: Ergebnis Brainstorming Gruppe 1⁵⁴

⁵⁴ Ebenda

Gruppe 2:

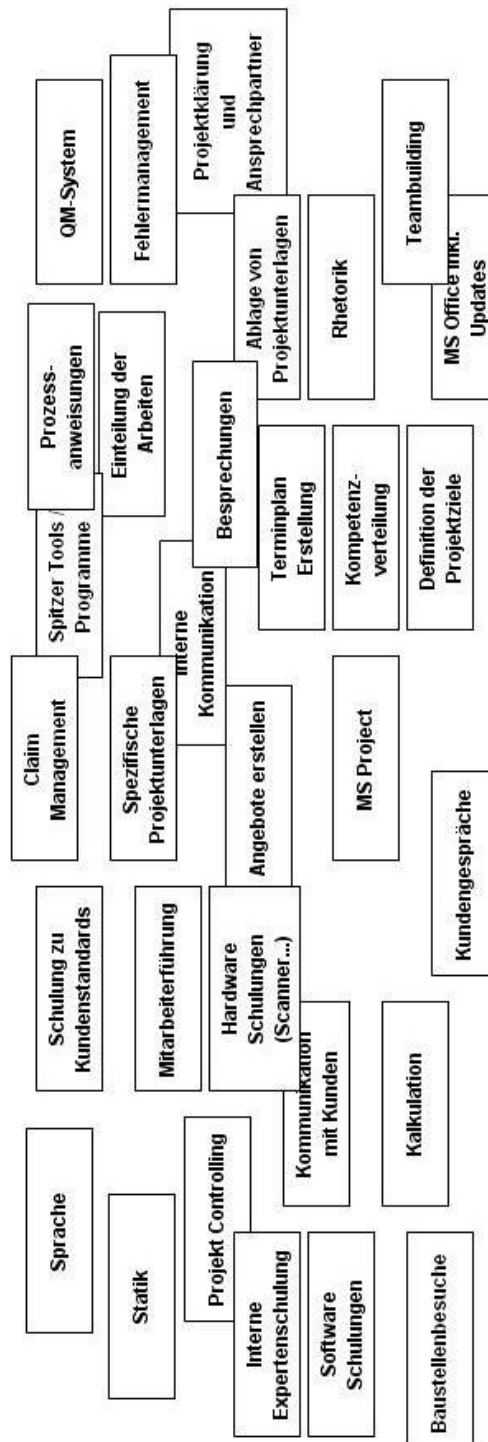


Abbildung 11: Ergebnis Brainstorming Gruppe 2⁵⁵

55 Ebenda

Gruppe 3:

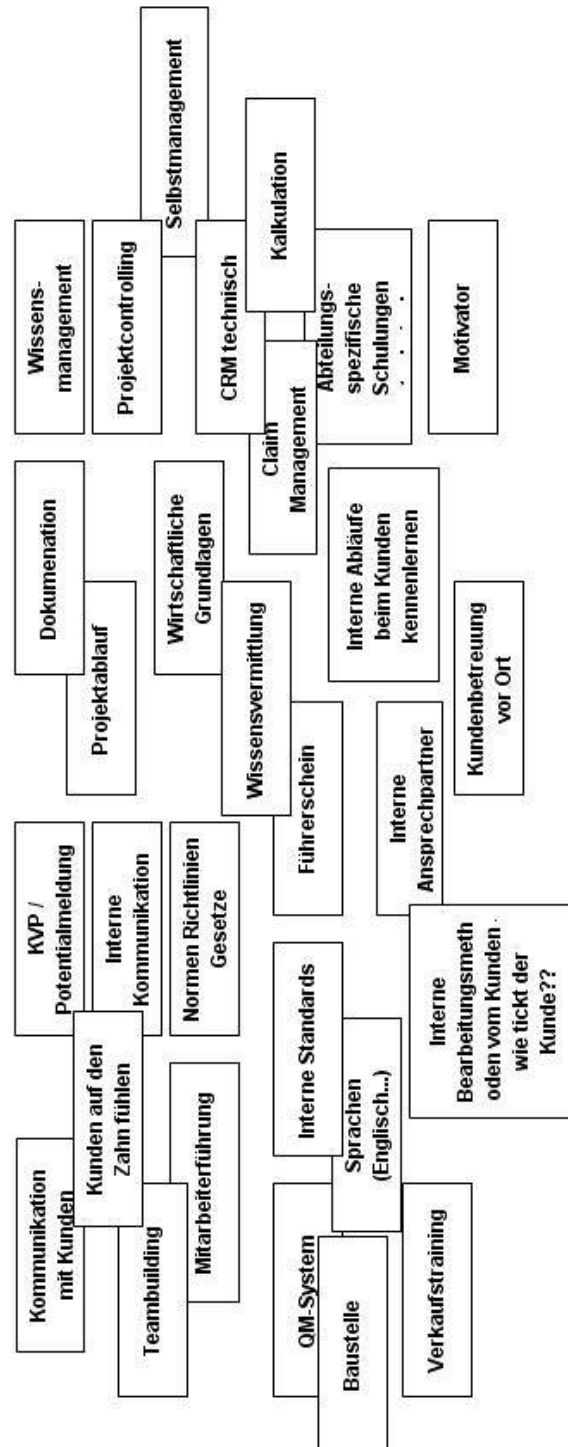


Abbildung 12: Ergebnis Brainstorming Gruppe 3⁵⁶

⁵⁶ Ebenda

Nach Abschluss des Brainstormings wurden den verschiedenen Begriffen Prioritäten zugeordnet und anschließend in einem Verwandtschaftsdiagramm verarbeitet, welches im Punkt 4.3.4 zu sehen ist. Die folgende bildliche Darstellung zeigt Gruppe 3 während des Brainstormings.



Abbildung 13: Brainstorming Gruppe 3⁵⁷

⁵⁷ Ebenda

4.3.4 Verwandtschaftsdiagramm

Bei einem Verwandtschaftsdiagramm wird eine große Anzahl von Ideen und Ansichten über ein bestimmtes Thema gruppiert. Diese Gruppierung erfolgt anhand von Wechselbeziehungen und Verwandtschaften. Häufig findet diese Methode Anwendung, um Ideen und Ansichten die im Rahmen einer Problembewältigung (z.B. Brainstorming) gewonnen wurden, einzuteilen. Die Erstellung eines solchen Diagramms erfolgt meist gruppenweise. Hierbei werden Ideen und Ansichten zu einem Thema auf Karten notiert welche sichtbar für alle Gruppenmitglieder ausgebreitet werden. Anschließend werden Wechselbeziehungen und Verwandtschaften festgestellt und die Karten entsprechend einander zugeordnet. Danach werden die zusammengehörigen Karten einer so genannten Leitkarte unterstellt, welche die Bedeutung der Kartengruppe beschreibt. Diese Gruppierung wird in einer Tabelle dargestellt.⁵⁸

Für die Priorisierung und Zuordnung der Begriffe aus dem Brainstorming wurden folgende Leitgruppen definiert:

- Konstrukteur Priorität 1
- Konstrukteur Priorität 2
- Projektleiter Priorität 1
- Projektleiter Priorität 2

Anschließend wurden den oben stehenden Gruppen die Begriffe aus dem Brainstorming zugeordnet. Dies geschah zunächst gruppenweise, d.h. für jede Brainstorming- Gruppe wurde ein Diagramm erstellt.

⁵⁸ Vgl. Brüggemann, Bremer, 2012, S.25

Gruppe 1:

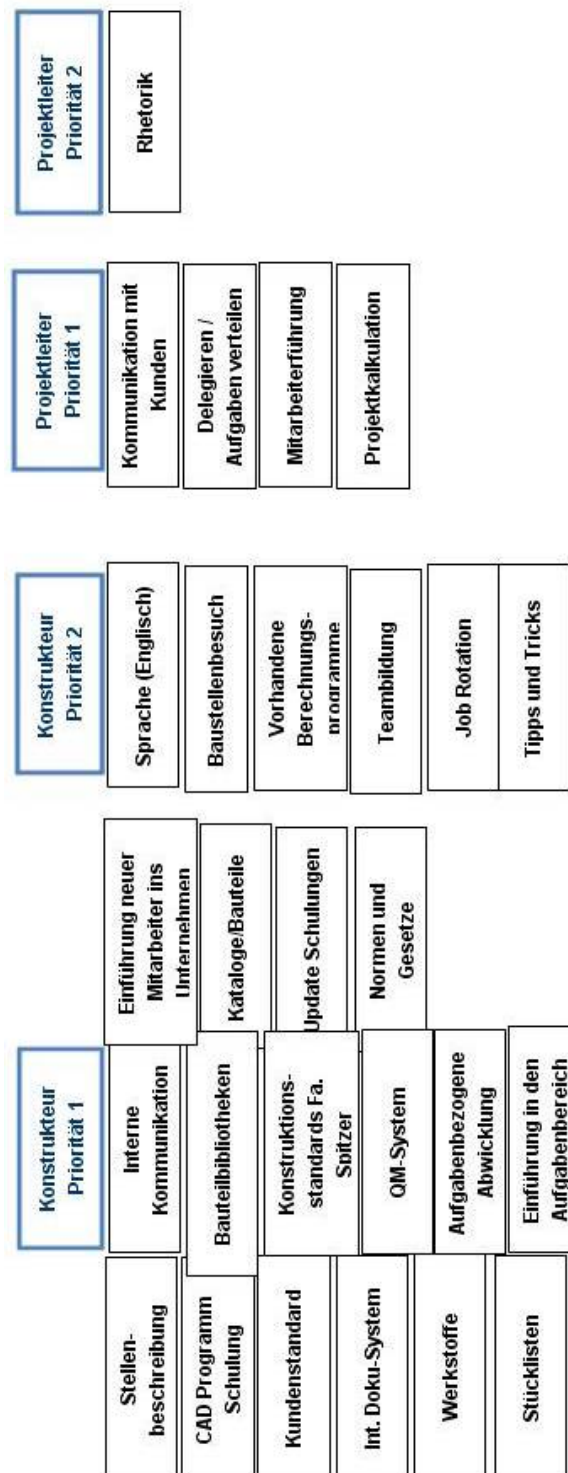


Abbildung 14: Verwandtschaftsdiagramm Gruppe 1⁵⁹

⁵⁹ Ebenda

Gruppe 2:

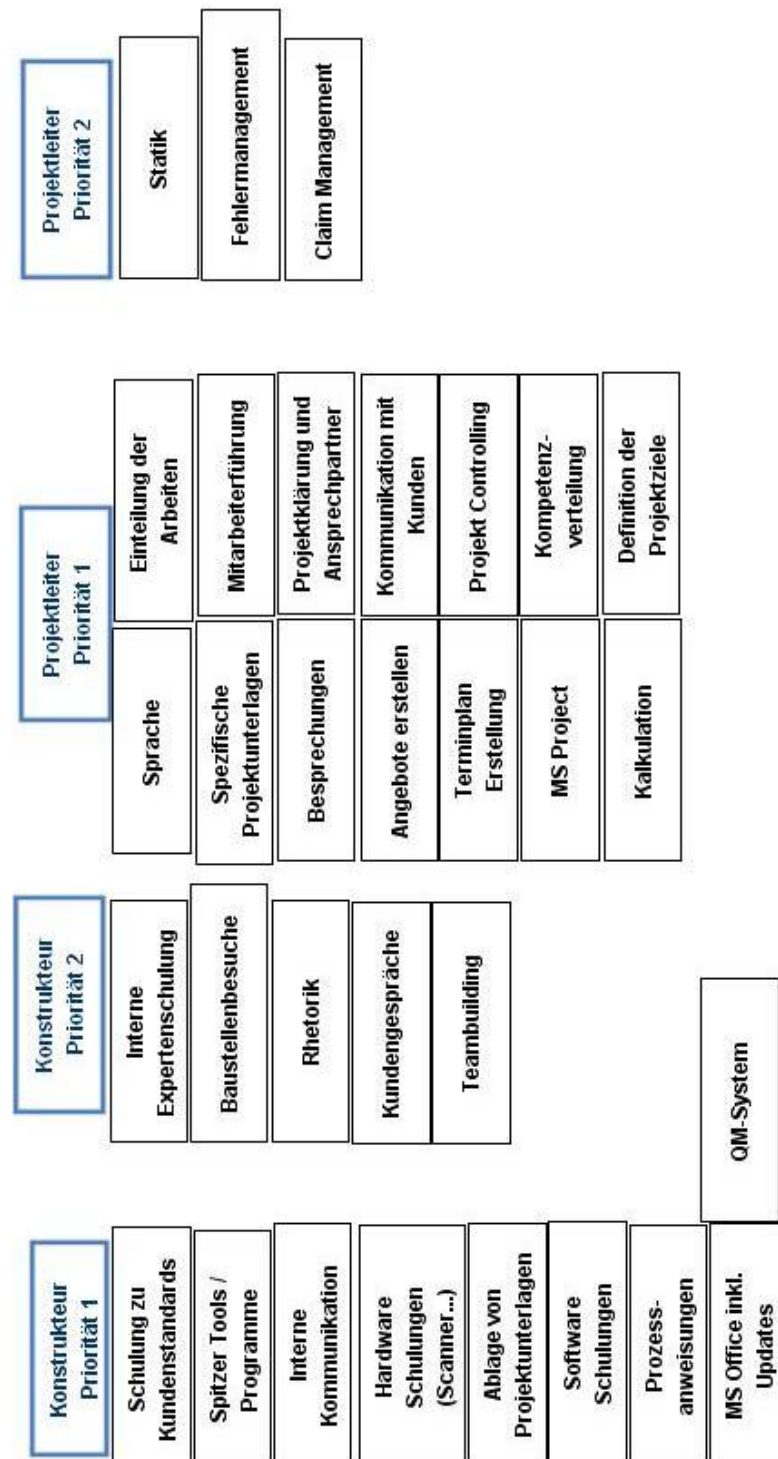


Abbildung 15: Verwandtschaftsdiagramm Gruppe 2⁶⁰

⁶⁰ Ebenda

Gruppe 3:

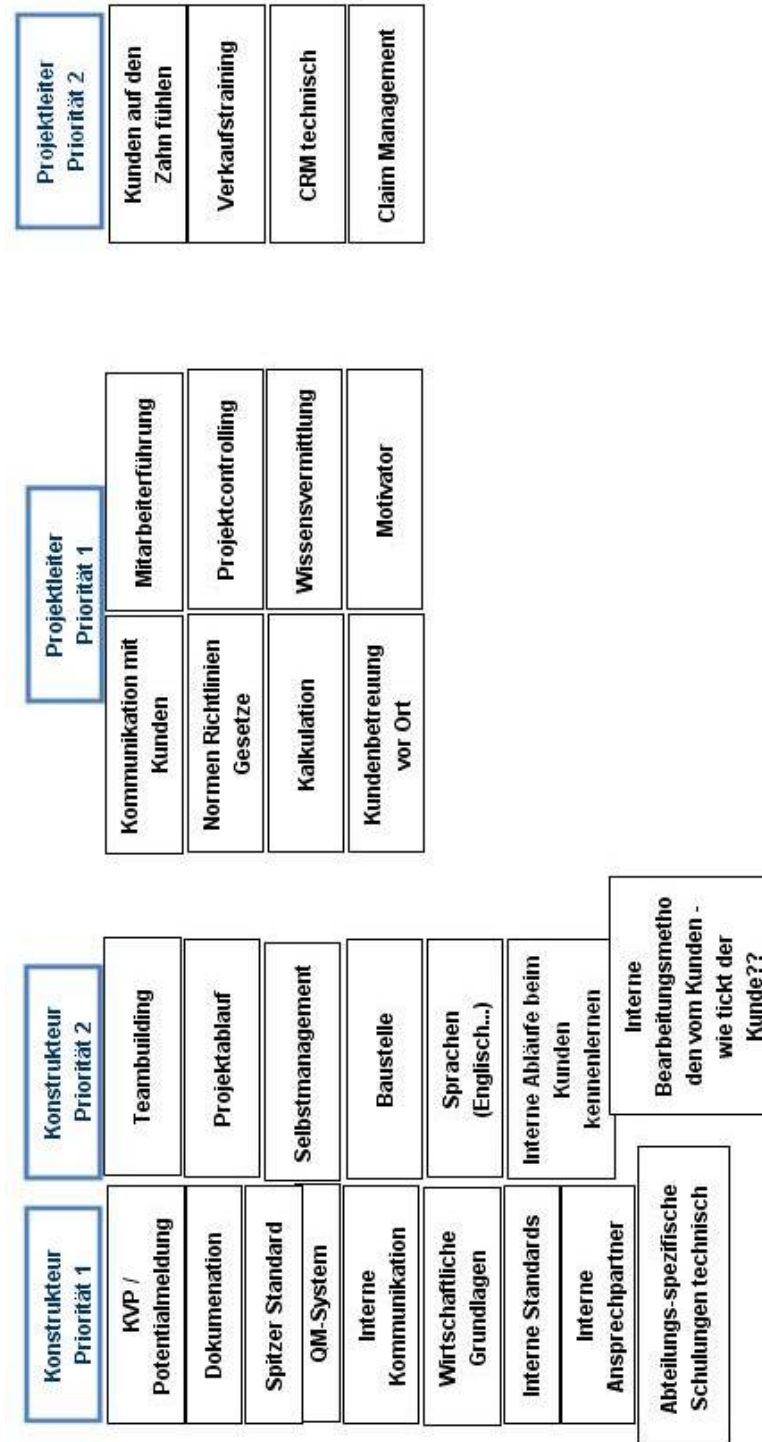


Abbildung 16: Verwandtschaftsdiagramm Gruppe 3⁶¹

⁶¹ Ebenda

4.3.5 Auswertung

Im Anschluss an die gruppenweise Ermittlung, der aus Sicht der Mitarbeiter wichtigen Inhalte, wurden die Verwandtschaftsdiagramme der Gruppen 1 bis 3 in zwei weiteren Diagrammen zusammengefasst. Hierbei wurden die Prioritäten von Konstrukteuren und Projektleitern separiert. Hier kam zum ersten Mal eine Beratungsfirma mit dem Namen mbt (management beratung training) zum Zuge. In Zusammenarbeit mit der Firma mbt wurden mögliche Module für die Ausbildung zum Projektleiter erarbeitet, welche im Gliederungspunkt 4.4.2 zu sehen sind. Diese Module wurden teilweise anhand der nachfolgenden Diagramme erarbeitet.

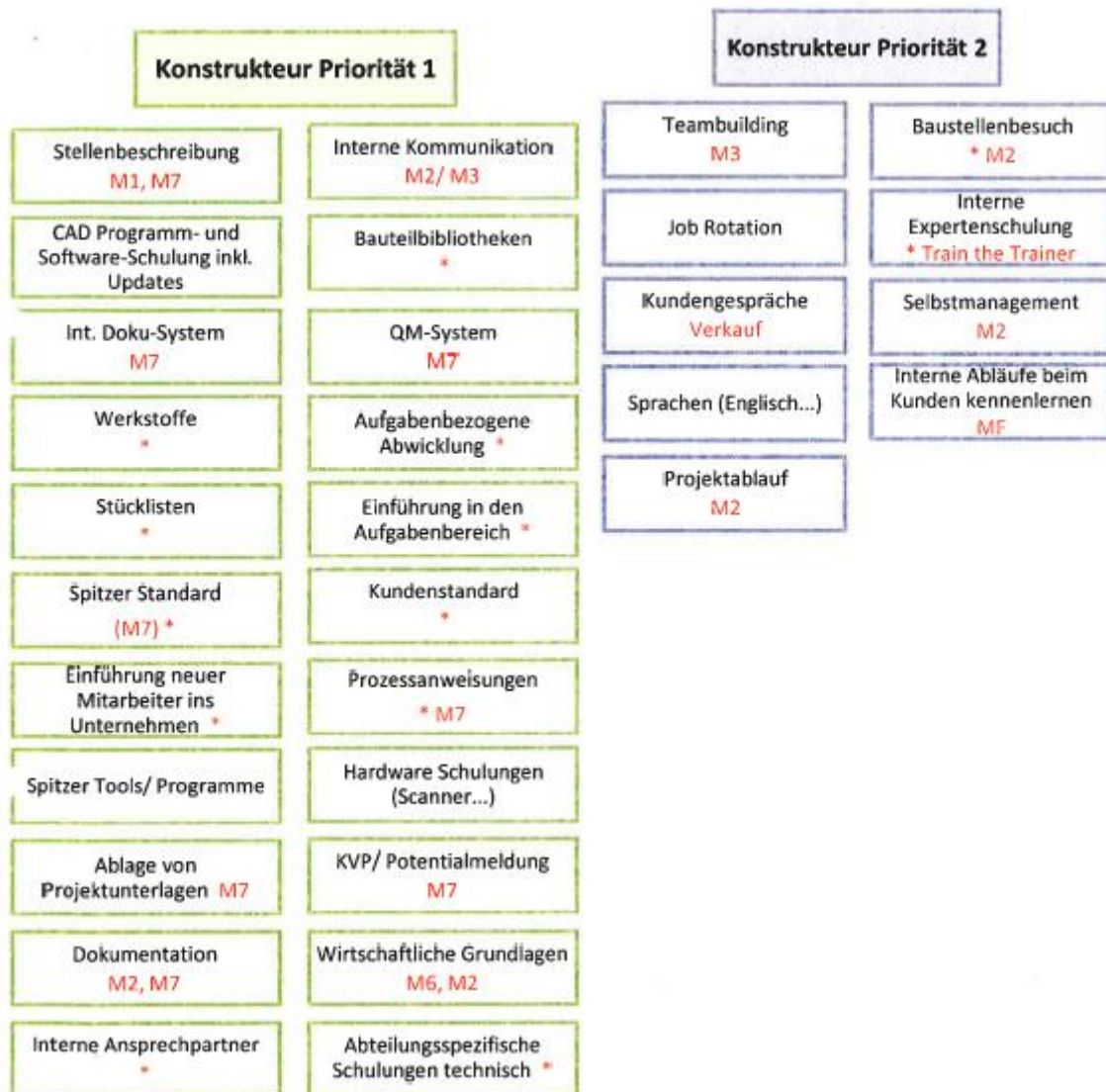


Abbildung 17: Zusammenfassung Prioritäten Konstrukteur⁶²

⁶² Ebenda



Abbildung 18: Zusammenfassung Prioritäten Projektleiter⁶³

Anhand jener Ergebnisse, welche in der Konzeptphase erarbeitet wurden, begann im darauf folgenden Schritt die praktische Planung zum Aufbau der „Spitzer Akademie“.

Dies ist der Inhalt vom folgenden Gliederungspunkt 4.4 und dessen Unterpunkten.

4.4 Spitzer Akademie – Planung Praxis

Wie oben schon kurz erwähnt ist in diesem Punkt die praktische Planung der Ausbildungsinhalte das Kernthema. Beginnend mit einer Übersichtsdarstellung des Prozessablaufes über die einzelnen Module hin zu weiteren in Frage kommenden Trainings, welche im Laufe der Ausbildungsstrecke absolviert werden sollen.

⁶³ Ebenda

4.4.1 Übersicht

In dieser Übersicht wird gezeigt, wie der Prozessablauf vom Firmeneintritt bis zum Austritt aus der Firma Spitzer GesmbH aussehen könnte. Im ersten Schritt geht es um die Gewinnung neuer Mitarbeiter bzw. Maßnahmen um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Als nächstes folgen die Personalsuche und die Personalauswahl. Hier müssen mögliche Bewerber einen bestimmten Auswahlprozess durchlaufen bzw. gewisse Tests absolvieren um sich gegenüber etwaigen Mitstreitern durchzusetzen. Danach geht es über in die Personalaufnahme. Hierunter fallen in diesem Zusammenhang zunächst notwendige Vorbereitungen, Schulungen sowie die Einführung in den Betrieb, aber auch die Prüfung des Qualifikationsprofils seitens des Unternehmens sowie die Bekanntmachung der Bedingungen um an der Ausbildungsstrecke teilnehmen zu können. Im nächsten Schritt steht das Durchlaufen des Ausbildungsprogramms im Mittelpunkt. Am Ende des Prozesses wird der Austritt aus dem Unternehmen thematisiert, dies ist allerdings nicht Bestandteil dieser Arbeit.

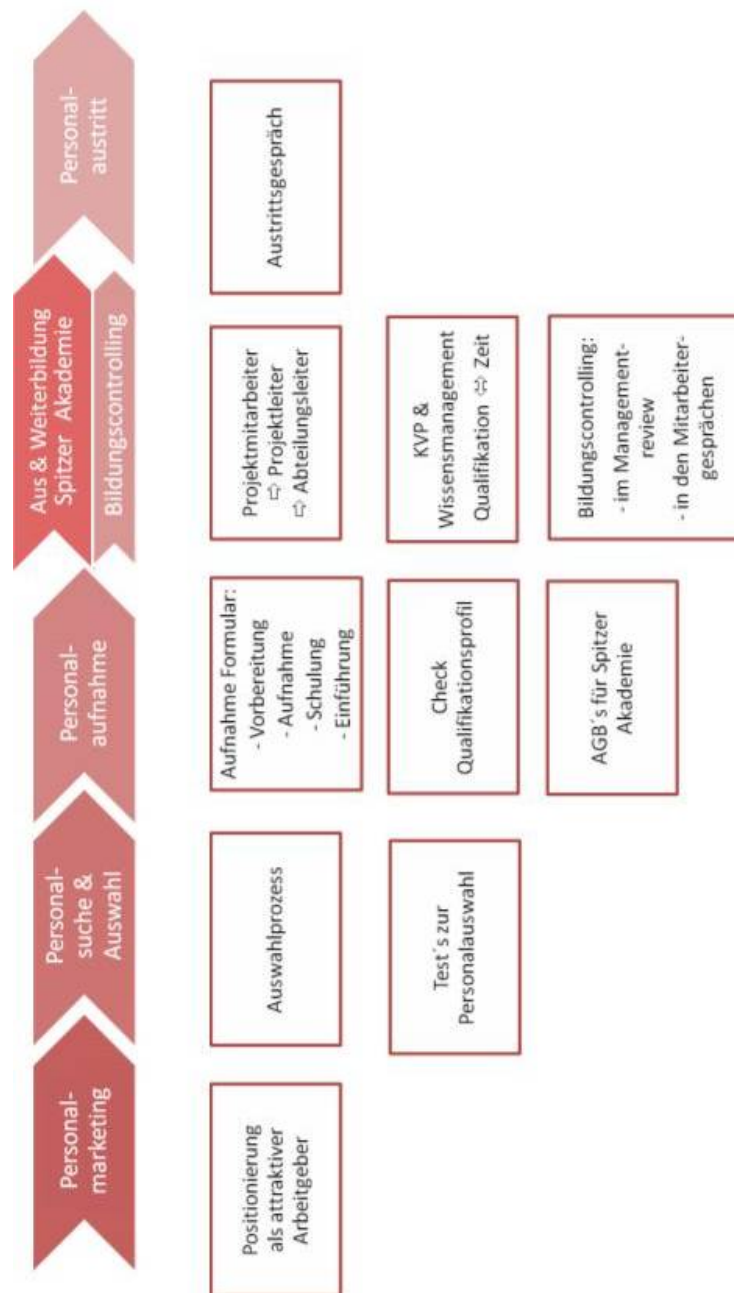


Abbildung 19: Konzept Überblick⁶⁴

⁶⁴ Ebenda

4.4.2 Module

Im Punkt 4.4.2 werden die einzelnen Module aufgezeigt, welche von der Firma mbt, unter den Vorgaben der Firma Spitzer GesmbH, erarbeitet und zusammengestellt wurden. Dabei kristallisierte sich heraus, dass ein sich bereits im Repertoire des mbt befindlicher Projektmanagement- Lehrgang, welcher bei erfolgreichem Abschluss durch ein Zertifikat vom TÜV⁶⁵ Süd bestätigt wird, sich als durchaus formidable Lösung für die Belange der Firma Spitzer zeigte. Dieser Lehrgang beinhaltet acht Module, wobei die Module M1-M4 als PM (Projektmanager) Basis bezeichnet werden und die Module M5-M8 PM Advanced heißen. In der nachfolgenden Grafik wird eine Übersicht der einzelnen Module in Verbindung mit eventuellen weiteren Trainings dargestellt. Diese weiteren Trainings werden in Punkt 4.4.3 kurz beschrieben.

⁶⁵ TÜV: Technischer Überwachungsverein

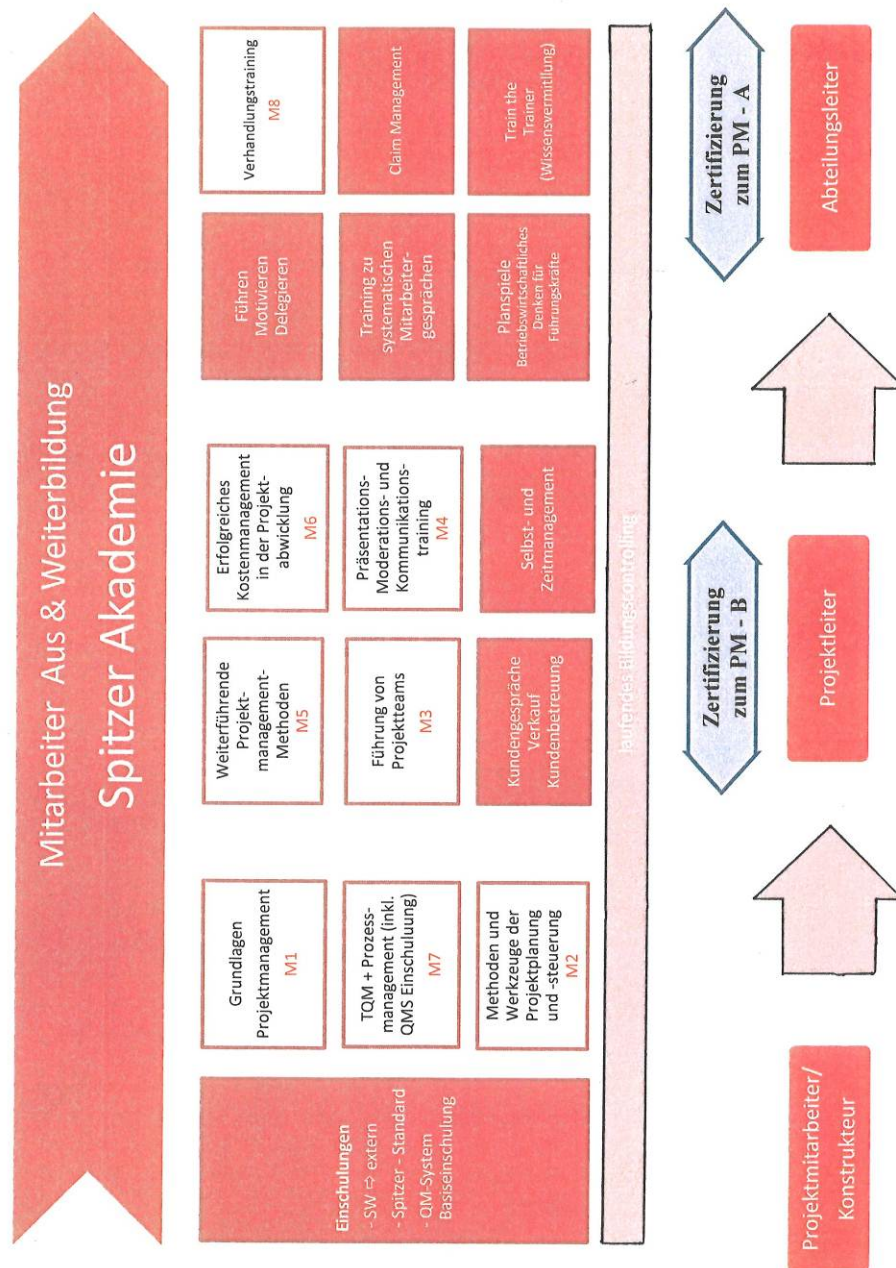


Abbildung 20: Übersicht Module PM- Lehrgang⁶⁶

⁶⁶ Ebenda

Im Anschluss werden die acht Module gezeigt und deren Inhalte beschrieben.
Diese Module sind:

Modul 1: Grundlagen Projektmanagement

Modul 2: Methoden und Werkzeuge zur Planung und Steuerung von Projekten

Modul 3: Führung von Projektteams

Modul 4: Moderations- und Präsentationstraining

Modul 5: Weiterführende Methoden Projektmanagement

Modul 6: Erfolgreiches Kostenmanagement in projektorientierten Organisationen

Modul 7: TQM⁶⁷ und Prozessmanagement in projektorientierten Organisationen

Modul 8: Verhandlungstraining

⁶⁷ TQM: Total Quality Management



Spitzer Akademie

Inhalte

1. Trainings aus dem Projektmanagement-Lehrgang (mit Zertifikat durch TÜV Süd)

M1 – M4 → PM-Basis

Module		Umfang
M1	Grundlagen Projektmanagement (ua Charakteristika von Projekten, Projektorganisation, Projekttrollen, Projektablauf-Phasen)	2 Tage
M2	Methoden und Werkzeuge zur Planung und Steuerung von Projekten (ua Projektzieldefinition, Projektauftrag, Projektplanung, Zeitmanagement, Projektcontrolling, Projektabschluss und -review)	2 Tage
M3	Führen von Projektteams (ua Auswahl und Entwicklung von Projektteams, Konfliktmanagement)	2 Tage
M4	Moderations- und Präsentationstraining	2 Tage
Gesamtdauer Projektmanager Basic		8 Tage

Modul 1: Grundlagen Projektmanagement

Inhalte:

- Charakteristika von Projekten, Begriffsdefinitionen und Grundlagen zum Projektmanagement
- Rahmenbedingungen zur Projektorganisation
- Projekttrollen – Klärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen in der Projektabwicklung
- Projektabwicklung – Projektablauf-Phasen – Projektmanagement-Prozess
- Wesentliche Schritte in der
 - Projektkonzeption- / -definitionsphase
 - Projektplanungsphase
 - Projektrealisierungsphase
 - Projektabschlussphase

Dauer: 2 Tage



Modul 2: Methoden und Werkzeuge zur Planung und Steuerung von Projekten

Inhalte:

- Methoden für einen erfolgreichen Projektstart
- Auftragsklärung als Garant für eine erfolgreiche Projektabwicklung
- Projektplanungsmethoden
- Zielvereinbarungen in Projekten
- Methoden zur effektiven Projektsteuerung (Verfolgung von Terminen, Kosten und Ressourceneinsatz)
- Zeitmanagement in der Projektabwicklung

Organisation der Projektdokumentation und -information (Berichtswesen und Reviews)

Dauer: 2 Tage

Modul 3: Führung von Projektteams

Inhalte:

- Auswahl / Zusammensetzung von Projektteams
- Erfolgsfaktoren in der Teamarbeit
- Projektleitungsaufgaben – Führen von Projektteams
- Teamentwicklung
- Persönlichkeitstypen in Teams
- Konfliktmanagement in der Projektarbeit

Dauer: 2 Tage

Modul 4: Moderations- und Präsentationstraining

Inhalte:

- Grundlagen zur Moderation
- Anforderungen und Spielregeln für die Moderation
- Moderationstechniken
- Präsentationstechniken
- Präsentationsprozess (Präsentationsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung)

Dauer: 2 Tage



M5 - M8 → PM-Advanced

Module	Umfang
M5 Weiterführende Methoden und Werkzeuge zum Projektmanagement (u.a. Tipps zur Nutzung von EDV-Instrumenten im Projektcontrolling)	1,5 Tage
M6 Erfolgreiches Kostenmanagement in projektorientierten Organisationen	2 Tage
M7 TQM und Prozessmanagement in projektorientierten Organisationen	2,5 Tage
M8 Verhandlungstraining (Erfolgreich Verhandeln nach dem Harvard Konzept in Projekten)	2 Tage
Gesamtdauer Projektmanager Advanced	8 Tage

Modul 5: Weiterführende Methoden Projektmanagement

Inhalte:

- Nutzung von EDV-Instrumenten für die Projektplanung und -steuerung
- Methoden aus dem Projektcontrolling
- Kennzahlen im Projektmanagement
- Gestaltung und Nutzung von Projektreviews

Dauer: 1,5 Tage

Modul 6: Erfolgreiches Kostenmanagement in projektorientierten Organisationen

Inhalte:

- Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Projektleiter
- Bedeutung und Umsetzung der Kosten- und Erfolgsrechnung in projektorientierten Organisationen
(Kostenarten, -stellen-, -träger in der Projektabwicklung)
- Kostenmanagement in Projekten (Kostentreiber erkennen und steuern)
- Ansätze aus der Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) für das Projektmanagement
- Einbindung des Kostenmanagements in das Projektcontrolling

Dauer: 2 Tage



Modul 7: TQM und Prozessmanagement in projektorientierten Organisationen

Inhalte:

- Inhalte und Nutzen eines modernen Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9000ff
- Anforderungen aus dem TQM
- Einführung und Weiterentwicklung von prozessorientierten Managementsystemen
- Umsetzung der Anforderungen aus dem TQM in der Projektabwicklung
- Prozessoptimierung im Projektmanagement
- Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Dauer: 2,5 Tage

Modul 8: Verhandlungstraining

Inhalte:

- Grundprinzipien des sachgerechten Handelns
- Verhandlungsprozess win-win-orientiert führen
- Kommunikation in Verhandlungen, um Spannungen zu vermeiden
- Chancen und Risiken einer Verhandlungsführung
- Umgang mit schwierigen Taktiken und Verhandlungspartnern

Dauer: 2 Tage

Wie bereits vorhin erwähnt, wird nach erfolgreichem Abschluss der Module ein Zertifikat durch den TÜV ausgestellt. Diese Module bilden dann sozusagen die Basis der „Spitzer Akademie“ in ausbildungstechnischer Hinsicht.

4.4.3 Weitere Trainings

Ergänzend zum oben beschriebenen Projektmanagement- Lehrgang wurde eine Reihe weiterer Trainings zusammengestellt, welche punktgenau auf verschiedenste Bereiche abzielen. Einige dieser Trainings werden im Anschluss beschrieben. Sie können von Mitarbeitern, die bereits erfolgreich den Projektmanagement- Lehrgang abgeschlossen haben, je nach Bedarf und Interesse absolviert werden.



Inhaltsübersicht zu den weiteren Trainings

Training zur Führung strukturierter Mitarbeitergespräche

Methodische Gespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sind das zentrale Instrumentarium, um das Denken und Handeln des Einzelnen anzustoßen. Der strukturierte Austausch über persönliche und fachliche Ziele, Potenziale, Einstellungen sowie Zusammenarbeit tragen nachhaltig zum Unternehmenserfolg bei.

Ziele:

- Wissen um Grundlagen und Nutzen eines methodischen Mitarbeitergespräches
- Erkennen der wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen als Führungsinstrument im Unternehmen
- Erfolgreiche Durchführung von Mitarbeitergesprächen

Inhalte:

- Grundlagen und Rahmenbedingungen für strukturierte Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Mitarbeitergespräches – Strukturhilfen
- Grundlagen zur Kommunikation – wesentliche Aspekte zur erfolgreichen Gesprächsführung
- Umgang mit den Ergebnissen aus den Gesprächen und Sicherstellung eines permanenten Prozesses zur Personalentwicklung und laufender Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens
- Begleitende praktische Übungen mit anschließender Reflektion

Methoden:

- Theorieinputs
- Gruppenübungen
- Beispiele aus der Praxis
- Rollenspiele

Dauer: 2 Tage



Kundengespräche – Verkauf – Kundenbetreuung vor Ort

Der erste Eindruck zählt – der letzte Eindruck bleibt! Eine entscheidende Schlüsselqualifikation für den Verkauf ist die Sicherheit im persönlichen Umgang beim Erstkontakt mit Ihrem Kunden. Erkennen Sie die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Kunden? Die erfolgreiche Kommunikation mit Kunden beruht darauf, dass diese innerhalb kürzester Zeit eingeschätzt werden können. Nur so hat der Verkäufer die Möglichkeit, den Kunden in seiner Welt abzuholen.

IHR ERFOLG

Neben Basiswissen der Kundenkommunikation vermittelt das Training detaillierte Gesprächstechniken. Ihre grundeigenen Fähigkeiten von sozialer und vor allem emotionaler Kompetenz sowie die nachhaltige Anpassung des eigenen Verhaltens im Verkauf werden aufgefrischt. Sie erhöhen damit Ihre Auftrittsqualität und gewinnen Sicherheit im Umgang mit Kunden.

Ziele:

- Die Eigenmotivation der TeilnehmerInnen wird forciert.
- NPS (Net promoter score – Grad der Weiterempfehlung) – Kundenbegeisterung anstelle von Kundenzufriedenheit.
- Diese „Freude am Verkaufen“ wird auch dem Kunden vermittelt und somit gelebt.
- Das 1x1 des Verkaufs wird wieder in Erinnerung gerufen und trainiert.

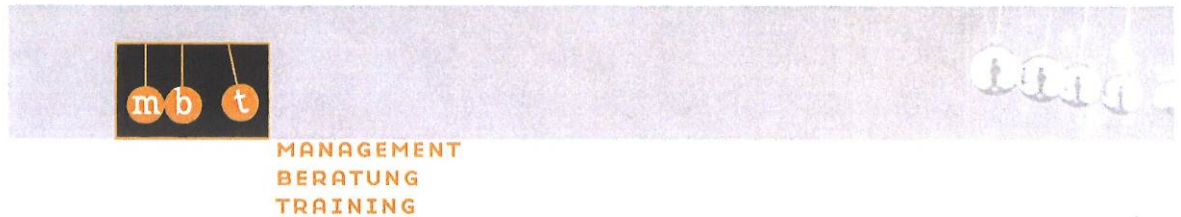
Inhalte:

- Verkauf und Kundenorientierung im Wandel der Zeit
- Die Einstellung gegenüber dem Kunden
- Kompetente Gesprächsführung mit verschiedenen Menschentypen (DISC)
- Eigenmarketing und Kundenbindung – Kommunikation unserer Leistungen (Tue gutes und sprich darüber)
- Mentale Stärke und innere Gelassenheit im Alltag und in schwierigen Situationen
- Positive Impulse im Service
- Die innere Haltung gegenüber Kunden am Telefon und im persönlichen Kontakt
- Die Haltung der „Gewinner“ – Eigene Erfolge „programmieren“

Methoden:

- Beispiele aus der Praxis
- Theorie
- Rollenspiele

Dauer: 2 Tage



Selbst – & Zeitmanagement

Ziele:

Die Teilnehmer erkennen die Verbesserungspotentiale im täglichen Arbeitsablauf, lernen Wichtiges von Dringendem zu unterscheiden und Ziele stressfrei anzusteuern: Wie kann ich das permanente Stressgefühl abbauen? Welche Möglichkeiten zum Zeitmanagement gibt es, wo liegen die Vor- und Nachteile? Wie kann ich mit den typischen Zeitfressern umgehen? Sie erkennen, was Zeitmanagement bedeutet und welche umfassenden Auswirkungen richtiges Zeitmanagement haben kann. Sie lernen, Prioritäten zu setzen und können sowohl Ihren Tag als auch Ihre Jahre planen und leben! Sie lernen, effektives Zeitmanagement sicher zu stellen und Ihre persönlichen Ziele und Prioritäten zu erkennen. Neben den „operativen“ Erfolgen wie Termine einhalten oder Aufgaben effizient zu bewältigen liefert dieses Seminar einen erheblichen Beitrag zu Ihrer Zufriedenheit!

Inhalte:

- **Was bedeutet Zeitmanagement**
Zeit haben – Zeit nehmen – Zeit verbringen
Zeitplanung – wozu und wie?
Kreislaufmodell zu Zeitplanung
- **Typische Methoden und Instrumente der täglichen Zeitplanung**
Das Pareto-Prinzip
Zeitfresser und Zeitdiebe
Konkrete praktische Tipps zum Zeitmanagement (Outlook)
- **Prioritäten setzen**
Mehr Zeit für das Wichtige
Effizient oder Effektiv
Eines nach dem Anderen
- **Zeitfresser nach Zeitfallen**
Zeit verwenden – nicht verschwenden
Die Vorteile der schriftlichen Planung
Meine persönlichen Stressoren

Methode:

- Ausgewählte Praxisbeispiele
- Einsatz von Zeitplansystemen
- Vortrag und Dialog
- Einzelarbeit und Kleingruppenarbeiten
- Fallstudien und Übungsaufgaben

Dauer: 2 Tage



Führen – Motivieren – Delegieren

Führen bedeutet Mitarbeitern unter bestimmten sozialen Rahmenbedingungen eine Orientierung in Hinblick auf festgelegte Ziele zu vermitteln, sie in diesem Zusammenhang der Zielerreichung zu motivieren und sie so zu unterstützen, dass das Gesamtziel des Unternehmens in seinen einzelnen Bereichen und Unterzielen erreicht werden kann. Die Führung von Mitarbeitern bildet die Basis des Miteinanders. Die Art und Weise des Führungsstils oder auch der Führungsmethode wirkt sich nachhaltig auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und somit auf die kontinuierliche Erreichung von Unternehmenszielen aus. Deshalb ist es von großer Bedeutung die Führungskräfteentwicklung im Unternehmen zu fördern und stets weiter zu entwickeln.

Ziele:

Die Teilnehmer

- erkennen Rollen und Aufgaben einer Führungskraft.
- erkennen Ihre Stärken und Schwächen als Führungskräfte.
- erlernen die Grundlagen der Kommunikation.
- erkennen die Anforderungen an die Führungskraft.
- lernen zu kommunizieren, um auf die Mitarbeiter motivierend zu wirken.
- trainieren ziel- und ergebnisorientiert zu denken und zu handeln und vermitteln dies auch an ihre Mitarbeiter.
- lernen richtiges Delegationsverhalten, Ihre Mitarbeiter zielorientiert und motiviert zu führen.
- lernen betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen.
- gewinnen Zeit und Energie für sich und ihre Mitarbeiter durch erfolgreiches Zeitmanagement.
- erlernen professionelles Kommunikationsverhalten und wie sie Konfliktsituationen vermeiden bzw. neutralisieren können.
- lernen als Führungskräfte auf gleicher Ebene miteinander zu kommunizieren und miteinander zu arbeiten.
- erkennen die Vorteile von gelebtem Ideenmanagement.
- Erkennen Innovationen – fördern Effektivität – leben Wertschätzung.



Inhalte:

- **Miteinander arbeiten**
Kommunikation und Information
Gesagt – Gemeint – Angekommen
Die Erwartungshaltungen
- **Team und Führung**
Die persönliche Kompetenz
Managen oder Führen
Motivierung oder Motivation
- **Die Kraft der Persönlichkeit**
Selbstbild und Fremdbild
Selbstbewusstsein und Selbstverantwortung
Selbstwert und Image
- **Mein Problem – dein Problem**
Emotional und rational
Fehler, Verantwortung und Schuld
Informationsdefizite und Verbesserungspotenziale
- **Die Lösungsansätze**
Die Qualität des Miteinander
Effizient oder Effektiv
„Ja aber“ oder „Warum nicht“

Methoden

- Impulsreferate mit Diskussionen
- Einzel- und Gruppenarbeiten
- Fallbeispiele

Dauer: 2 Tage



Claim Management

Die Reklamation als Chance zur Stammkundengewinnung

Nur wer heute gezielt eine Partnerschaft mit seinen Kunden anstrebt und aktiv an dieser arbeitet wird morgen besser als der Branchendurchschnitt dastehen und sein Unternehmen langfristig sichern!

Ziele:

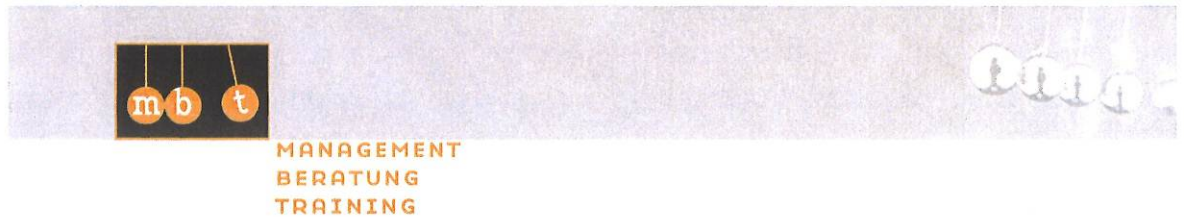
- Den Nutzen von Kundenzufriedenheit für das Unternehmen verstehen und bewerten können
- Erkennen von unterschiedlichen Arten und Ursachen von bzw. für Reklamationen
- Reklamationen professionell handhaben, sodass die Kunden beeindruckt und „begeistert“ sind

Inhalte:

- Professionelle Gesprächsführung im Beschwerdegespräch – Erfolg durch Klarheit, Struktur und Empathie.
- Technik Aktiv zuhören.
- Das Gespräch durch Fragen steuern.
- Inhalte und Emotionen auseinanderhalten.
- Konstruktiver Umgang mit Stress und Ärger.
- Positives Beeinflussen von Gesprächsstimmungen und -beziehungen.
- Serviceorientierung und Kundenorientierung als hilfreiche Grundhaltung in Beschwerdegesprächen.
- Gespräche unter Druck/mit schwierigen Gesprächspartnern entspannt führen.
- Anteilnahme und Selbstschutz: dem Gesprächspartner Verständnis entgegenbringen, ohne sich selbst aufzuregen, oder angegriffen zu fühlen.
- Persönlich nett sein und gleichzeitig inhaltlich klar bei den Fakten bleiben.

Methoden

- Präsentationen
- Einzel- und Gruppenarbeiten
- Übungen
- Reflexion in den Gruppen



Train the Trainer (Wissensvermittlung)

Erfolgreich Trainings durchzuführen ist eine Kunst, die erlernt und entwickelt werden kann. Die Teilnehmer erfahren, mit welchen unterschiedlichen Anforderungen und Themenstellungen Sie bei Lernprozessen konfrontiert werden und wie Sie Ihr Trainerverhalten darauf abstimmen können.

Ziele:

- Die Teilnehmer stärken Ihre Fähigkeit, Wissen auf lebhafte und effiziente Weise weiterzugeben.
- Die Teilnehmer haben mehr Freude daran, Schulungen und Vorträge zu halten.
- Die Teilnehmer werden mit didaktischen Grundsätzen, methodischem Repertoire und Sozialkompetenz ausgestattet.
- Die Teilnehmer vertiefen Ihre soziale Kompetenz im Führen von Gruppen und im Steuern von förderlichen Gruppenprozessen.

Inhalte:

Lehr- und Lernmethoden

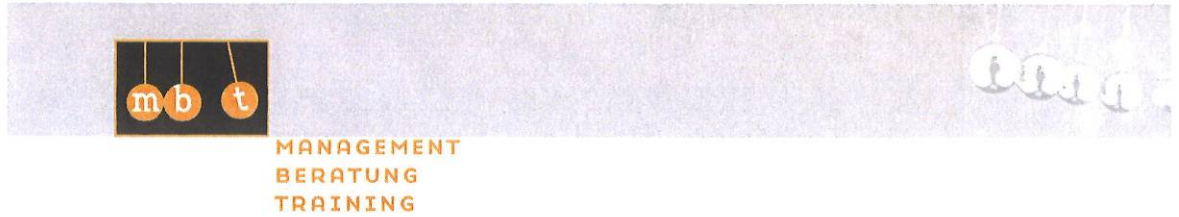
- Zusammenhänge zwischen Denken, Lernen und Vergessen
- Psychologische und biologische Gesetzmäßigkeiten von Lernprozessen
- Gruppendynamische Prozesse
- Pädagogische Gesetzmäßigkeiten von Lernprozessen
- Systematische Gestaltung von Lernprozessen

Auftreten und Wirkung als Trainer

- Wie beurteile ich mein Auftreten als Trainer?
- Welche Rückmeldungen erfahre ich von Teilnehmern?
- Welche Erwartungen verbinde ich mit dem Seminar?

Der Umgang mit Lernsituationen

- Definition der Trainingsaufgabe
- Erarbeiten der Auswertungskriterien (Feedbackregeln)
- Ausarbeitung und Durchführung einer typischen Seminarsituation
- Intensive Auswertung der Videoaufzeichnung mit anschließender Selbstbeurteilung
- Feedback durch die Gruppe, Optimierungsmöglichkeiten, individuelle To-do-Liste



Methoden:

- Vortrag
- Praxisbeispiele
- Gruppenarbeiten

Dauer: 2,5 Tage



Planspiele: Betriebswirtschaftliches Denken für Führungskräfte

(Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Entscheidungen verstehen)

Ziele:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer...

- verstehen betriebswirtschaftliche Zusammenhänge.
- erleben unternehmerische Entscheidungen und deren Einfluss auf das Ergebnis.
- verstehen die Bedeutung und Interpretation von wichtigen, betrieblichen Kennzahlen.

Zielgruppe:

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen betriebswirtschaftliches Denken und das Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge bei der täglichen Arbeit helfen.

Inhalte:

- Die Interessengruppen eines Unternehmens und deren spezifische Interessen
- Der Wertschöpfungsprozess innerhalb eines Unternehmens
- Abschreibungen
- Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz
- Wichtige betriebliche Kennzahlen, Renditekennzahlen wie Gesamt- (ROI), Umsatz- (ROS) und Eigenkapitalrendite (ROE)
- Cash Flow und Liquidität
- Working Capital
- Kalkulation und Preisgestaltung, Deckungsbeitragsrechnung

Methode:

Planspiele sind Modelle, mit denen komplexe Zusammenhänge in einfacher Form abgebildet und dargestellt werden können. Mit dieser didaktischen Methode, die in abstrakter aber doch realitätsnaher Weise Abläufe und Zielkonflikte simuliert, sammeln die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach dem Prinzip „Learning by Experimenting“ in sehr kurzer Zeit und ohne Risiken viele Erfahrungen. Die Methode Planspiel sichert so einen maximalen Lernerfolg und garantiert einen nachhaltigen Lerntransfer.

Dauer: 2 Tage

5 Durchführung in der Praxis (Anmerkung: nur kurze Beschreibung, da der zeitliche Verlauf nicht mehr in den Zeitraum der Diplomarbeit fällt)

Beginnend mit der theoretischen Planung über die Konzeptphase bis hin zur praktischen Planung der „Spitzer Akademie“ ist nun die praktische Durchführung an der Reihe. Die Durchführung ist ein relativ langwieriger Prozess, welcher nicht mehr Bestandteil dieser Arbeit ist, da der zeitliche Verlauf nicht mehr in den Zeitraum der Diplomarbeit fällt.

6 Schlussbetrachtung

Wie bereits in Punkt 2.1.3 dieser Arbeit erklärt wurde, ist die Aufgabe der Personalentwicklung jene, Fähigkeiten von Mitarbeitern zu fördern, damit sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikationen den gestellten Anforderungen entsprechen. Dies kann durch eine Reihe unterschiedlicher Tools und Instrumente erfolgen. Es sollte dabei darauf geachtet werden, um welchen Einsatzbereich der Personalentwicklung es sich handelt. Diese Bereiche wurden bereits in Punkt 3.4 dieser Arbeit ausführlich beschrieben. Auf Basis der Erkenntnisse über die Personalentwicklung wurde in der Firma Spitzer GesmbH ein Ausbildungsprogramm zum Projektleiter erstellt. Im Vordergrund standen dabei verschiedene Überlegungen. Zum einen will man die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen stärken und andererseits den Verlust von Know-how vermeiden bzw. minimieren. Aber auch die Möglichkeit Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und sie somit im Arbeitsalltag zu motivieren ist ein Grund für die Einführung eines solchen Ausbildungsprogramms im Sinne der Personalentwicklung. Auf diese Art und Weise können unternehmensbezogene Ziele gut mit den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden, was im Endeffekt einen wesentlichen Bestandteil für den Erfolg einer Unternehmung darstellt.

Literaturverzeichnis

Achleitner, Ann-Kristin; Thommen, Jean-Paul: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – 7.Aufl. – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012

Billing, Fabian; Schawel, Christian: Top 100 Management Tools – 4.Aufl. – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012

Bremer, Peilk; Brüggemann, Holger: Grundlagen Qualitätsmanagement – Wiesbaden: Vieweg und Teubner, 2012

Bühner, Rolf: Personalmanagement – 3.Aufl. – Stuttgart: Oldenburg Verlag, 2004

Dally, Franziska: Aus- und Fortbildung als Teil der Personalentwicklung – München: Grin, 2001

Döring, Birga; Döring, Tim: Betriebswirtschaftliches Wissen für kaufmännische Berufe – Schritt für Schritt – 2.Aufl. – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2007

Flato, Erhard; Reinbold-Scheible, Silke: Personalentwicklung: Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Landsberg: mi-Fachverlag, 2006

Fiedrichs, Sarah; Lorenz, Michael, Rohrschneider, Uta: Erfolgsfaktor Potenzialanalyse – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010

Große Klönne, Lukas; Rippler, Stefan; Woischwill, Branko: Trainee-Knigge – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012

Grote, Sven; Kauffeld, Simone: Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie – Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2011

Gutmann, Joachim; Klose, Ina: Personalentwicklung – Freiburg: Haufe-Verlag, 2005

Gienke, Helmut; Kämpf, Rainer: Handbuch Produktion: Innovatives Produktionsmanagement: Organisation, Konzepte, Controlling – München: Hanser Verlag, 2007

Hoffmann, Cindy; Loffing, Christian, Splietker, Marcus: Strategische Personalentwicklung – Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2006

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement – 5.Aufl. – Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2013

Hungenberg, Harald; Wulf, Torste: Grundlagen der Unternehmensführung – 4.Aufl. – Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2011

Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – 10.Aufl. – Stuttgart: Oldenbourg Verlag, 2006

Kauffeld, Simone: Nachhaltige Weiterbildung – Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010

Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: Personalmanagement – Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2008

Lorenz, Michael, Rohrschneider, Uta: Der Personalentwickler: Instrumente, Methoden, Strategien – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011

Martin, Claudia: Förderung von Schlüsselkompetenzen in der Personalentwicklung durch Outdoortraining - Dargestellt und begründet am Beispiel eines Führungskräfte-seminars – München: Grin, 2009

Mattenklott, Axel; Ryschka, Jurij; von Solga, Marc: Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele – 3.Aufl. – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011

Meifert, Matthias T.: Strategische Personalentwicklung – 2.Aufl. – Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010

Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung – 9.Aufl. – Stuttgart: Oldenburg Verlag, 2011

Palmieri, Alessandra: Führungskräfte training als Instrument der modernen Personalentwicklung – Hamburg: Diplomica Verlag, 2011

Paschen, Michael: Instrumente der Personalentwicklung – Books on demand, 2004

Russel, Jennifer: Personalentwicklung – München: Grin, 2005

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Waisenegg, 09.Oktober 2013

René Schaar